



САНКТ-ПЕТЕРБУРГСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ  
ЭКОНОМИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ

**Н. А. Горелов, Д. В. Круглов, О. Н. Мельников**

# **УПРАВЛЕНИЕ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ: СОВРЕМЕННЫЙ ПОДХОД**

УЧЕБНИК И ПРАКТИКУМ  
ДЛЯ АКАДЕМИЧЕСКОГО БАКАЛАВРИАТА

Под редакцией доктора экономических наук,  
профессора **Н. А. Горелова**

*Рекомендовано Учебно-методическим  
отделом высшего образования в качестве учебника и практикума  
для студентов высших учебных заведений, обучающихся  
по экономическим направлениям*

Книга доступна в электронной библиотечной системе  
[biblio-online.ru](http://biblio-online.ru)

Москва ■ Юрайт ■ 2016

УДК 658.3(075.8)

ББК 65.050.2я73

Г68

**Авторы:**

**Горелов Николай Афанасьевич** — профессор, доктор экономических наук, профессор кафедры экономики труда факультета экономики и финансов Института экономики, почетный профессор Санкт-Петербургского государственного экономического университета, заслуженный деятель науки Российской Федерации;

**Круглов Дмитрий Валерьевич** — доктор экономических наук, профессор кафедры экономики труда факультета экономики и финансов Института экономики Санкт-Петербургского государственного экономического университета;

**Мельников Олег Николаевич** — доктор экономических наук, профессор кафедры менеджмента факультета инженерного бизнеса и менеджмента Московского государственного технического университета имени Н. Э. Баумана.

**Рецензенты:**

*Ларионов В. Г.* — доктор экономических наук, профессор кафедры экономики и организации производства Московского государственного технического университета имени Н. Э. Баумана;

*Сигов В. И.* — доктор социологических наук, профессор, заведующий кафедрой экономики труда факультета экономики и финансов Института экономики Санкт-Петербургского государственного экономического университета.

**Горелов, Н. А.**

Г68

Управление человеческими ресурсами: современный подход : учебник и практикум для академического бакалавриата / Н. А. Горелов, Д. В. Круглов, О. Н. Мельников ; под ред. Н. А. Горелова. — М. : Издательство Юрайт, 2016. — 270 с. — Серия : Бакалавр. Академический курс.

ISBN 978-5-9916-7016-6

В учебнике рассмотрены концептуальные вопросы управления человеческими ресурсами как многоуровневой системой на микро-, мезо- и макроуровнях в контексте инновационного развития экономики и выделения в этой сфере параметров порядка науки управления людьми. Центральное место в книге занимает рассмотрение проблем воспроизводства человеческого потенциала в условиях различного воздействия внешних и внутренних факторов, создания наукоемкой экономики, выявления приоритетных направлений инновационного развития.

Рассмотрены вопросы стратегического и антикризисного управления человеческими ресурсами, а также новые отечественные и зарубежные методы мотивации высокопроизводительного труда и др.

Наряду с этим отличительной чертой учебника является достаточно полный практикум по всему курсу. Главный акцент сделан на подготовке интеллектуально-креативных ресурсов, формировании инновационной культуры в обществе.

Содержание учебника соответствует актуальным требованиям Федерального государственного образовательного стандарта высшего образования.

*Учебник предназначен для студентов, обучающихся по направлениям высшего образования «Экономика», «Менеджмент», «Управление персоналом» и др., а также для работников предприятий и учреждений.*

УДК 658.3(075.8)

ББК 65.050.2я73



*Все права защищены. Никакая часть данной книги не может быть воспроизведена в какой бы то ни было форме без письменного разрешения владельцев авторских прав. Правовую поддержку издательства обеспечивает юридическая компания «Дельфи».*

© Горелов Н. А., Круглов Д. В., Мельников О. Н., 2016

© ООО «Издательство Юрайт», 2016

ISBN 978-5-9916-7016-6

# Оглавление

<b>Предисловие .....</b>	<b>6</b>
<b>Глава 1. Наука управления людьми: инновационно-креативный аспект .....</b>	<b>14</b>
1.1. Понятие управления людьми в контексте инновационно-креативной деятельности .....	14
1.2. Сущность инновационного развития экономики .....	17
1.3. Формирование инновационной культуры в обществе .....	19
1.4. Приоритетные направления инновационного развития .....	20
1.5. Знания и информация как факторы инновационного экономического роста .....	24
1.6. Трансформация моделей поведения человека в инновационной экономике .....	25
1.7. Формирование интеллектуально-креативных ресурсов .....	27
<i>Вопросы и задания для обсуждения на семинарах</i> .....	31
<i>Темы рефератов</i> .....	32
<b>Глава 2. Динамика численности населения и трудовая миграция .....</b>	<b>33</b>
2.1. Динамика демографических процессов .....	33
2.2. Демографическая политика Российской Федерации .....	41
2.3. Классификация населения по его отношению к трудовой деятельности .....	44
2.4. Прогнозирование численности населения .....	48
2.5. Численность и структура трудовых ресурсов .....	50
2.6. Трудовая миграция населения .....	55
2.7. Международная трудовая миграция .....	60
<i>Вопросы и задания для обсуждения на семинарах</i> .....	67
<i>Темы рефератов</i> .....	68
<b>Глава 3. Институциональные основы рынка труда .....</b>	<b>69</b>
3.1. Понятие и структура рынка труда .....	69
3.2. Спрос и предложение на рынке труда .....	73
3.3. Рынок квалификационно-образовательных услуг .....	76
3.4. Внутренний рынок труда и его взаимосвязи .....	79
3.5. Типология занятости и безработицы .....	83
3.6. Новые формы занятости .....	87
3.7. Государственная политика на рынке труда .....	96
<i>Вопросы и задания для обсуждения на семинарах</i> .....	97
<i>Темы рефератов</i> .....	97

<b>Глава 4. Профессиональная подготовка работников и технологии трудообеспечения экономики.....</b>	<b>98</b>
4.1. Компетентностный подход в образовании .....	98
4.2. Анализ потребности в обучении работников.....	100
4.3. Организационные формы и методы профессионального обучения работников .....	102
4.4. Планирование потребности организации в работниках .....	112
4.5. Источники найма на работу .....	114
4.6. Организация отбора работников.....	115
4.7. Деловая оценка работников .....	120
4.8. Подбор и расстановка кадров .....	122
<i>Вопросы и задания для обсуждения на семинарах.....</i>	<i>124</i>
<i>Темы рефератов.....</i>	<i>124</i>
<b>Глава 5. Система управления человеческими ресурсами.....</b>	<b>125</b>
5.1. Понятие системного подхода в научном исследовании.....	125
5.2. Применение системного подхода в управлении человеческими ресурсами.....	129
5.3. Эволюция теории управления человеческими ресурсами.....	138
5.4. Взаимосвязь теории человеческого капитала и управления человеческими ресурсами.....	150
5.5. Взаимосвязь человеческого и интеллектуального капитала.....	157
5.6. Формирование стоимости бизнеса.....	159
5.7. Мировой опыт в управлении человеческими ресурсами .....	168
5.8. Международные организации в системе управления человеческими ресурсами.....	172
5.9. Информационные технологии управления человеческими ресурсами.....	176
5.10. Влияние национальных культур и языковых различий на управление человеческими ресурсами .....	179
<i>Вопросы и задания для обсуждения на семинарах.....</i>	<i>182</i>
<i>Темы рефератов.....</i>	<i>182</i>
<b>Глава 6. Вознаграждение работников в контексте управления человеческими ресурсами .....</b>	<b>183</b>
6.1. Мотивация трудовой деятельности .....	183
6.2. Выбор эффективных методов стимулирования .....	185
6.3. Типичные случаи неэффективной работы систем мотивации .....	188
6.4. Основные принципы мотивации труда.....	193
6.5. Оплата труда по результату (практический опыт).....	197
<i>Вопросы и задания для обсуждения на семинарах.....</i>	<i>201</i>
<i>Темы рефератов.....</i>	<i>201</i>
<b>Глава 7. Стратегическое управление человеческими ресурсами .....</b>	<b>202</b>
7.1. Понятие стратегического управления человеческими ресурсами .....	202
7.2. Основы стратегического управления человеческими ресурсами.....	207
7.3. Жизненный цикл организации в контексте управления человеческими ресурсами.....	208

7.4. Влияние размера организации на особенности управления человеческими ресурсами.....	211
7.5. Влияние окружающей среды на стратегию управления человеческими ресурсами.....	211
7.6. Виды бизнес-стратегий и их влияние на управление человеческими ресурсами.....	212
7.7. Стратегии антикризисного управления человеческими ресурсами.....	215
<i>Вопросы и задания для обсуждения на семинарах.....</i>	221
<i>Темы рефератов.....</i>	221
<b>Заключение .....</b>	<b>222</b>
<b>Список рекомендуемой литературы.....</b>	<b>225</b>
<b>Глоссарий .....</b>	<b>229</b>
<b>Практикум .....</b>	<b>239</b>
<b>Дополнительная литература для практических заданий .....</b>	<b>268</b>
<b>Новые издания по дисциплине «Управление человеческими ресурсами» и смежным дисциплинам .....</b>	<b>269</b>

## Предисловие

Переход России на путь инновационного развития предполагает формирование принципиально нового типа работников. Они должны соответствовать требованиям наукоемкой экономики и Национальной системе квалификаций.

Национальная рамка квалификаций Российской Федерации (НРК) является инструментом сопряжения сфер труда и образования. Она представляет собой обобщенное описание квалификационных уровней и основных путей их достижения на территории России.

НРК является составной частью и основой разработки Национальной системы квалификаций Российской Федерации, в которую помимо нее должны войти отраслевые рамки квалификаций, профессиональные и образовательные стандарты, национальная система оценки результатов образования и сертификации, предусматривающая единые для всех уровней профессионального образования механизмы накопления и признания квалификаций на национальном и международном уровнях.

НРК предназначена для различных групп пользователей (объединений работодателей, органов управления образованием, предприятий, образовательных организаций, граждан) и позволяет:

- формировать общую стратегию развития рынка труда и системы образования, в том числе планировать различные траектории образования, ведущие к получению конкретной квалификации, повышению квалификационного уровня, карьерному росту;
- описывать с единых позиций требования к квалификации работников и выпускников при разработке профессиональных и образовательных стандартов;
- разрабатывать процедуры оценки результатов образования и сертификации квалификаций, формировать систему сертификатов;
- создавать отраслевые квалификационные и тарифные системы.

В основу разработки НРК заложены принципы, свойственные аналогичным рамочным структурам Европейского Союза (ЕС) и других стран:

- непрерывность развития квалификационных уровней от низшего к высшему;
- прозрачность описания квалификационных уровней для всех пользователей;
- соответствие иерархии квалификационных уровней структуре разделения труда и национальной системы образования Российской Федерации;
- учет мирового опыта при разработке структуры и содержания НРК.

Рамка квалификаций обеспечивает системный подход к содержанию квалификаций и их распределению по уровням. Это, в свою очередь, позво-

ляет определить требования к образовательным стандартам и программам профессионального образования и привести их в соответствие с требованиями сферы труда.

Она также позволяет проводить обоснованные сравнения квалификаций и дипломов, выданных в разных странах, что служит для выстраивания оптимальной траектории обучения и получения квалификаций, позволяющих гражданам как адаптироваться к изменяющимся потребностям рынка труда, так и реализовывать собственные потребности в обучении.

Рамка квалификаций является ядром Национальной системы квалификаций, которая, в свою очередь, представляет собой совокупность механизмов правового и институционального регулирования спроса на квалификации работников со стороны рынка труда и предложения квалификаций со стороны системы образования. Система квалификаций включает в себя перечень областей профессиональной деятельности по видам трудовой деятельности с указанием уровня квалификации; профессиональные стандарты и процедуру (правила и механизмы) признания (регистрации) профессиональных стандартов; каталог квалификаций, ранжированных по уровням, с указанием результатов необходимого образования и обучения (компетенций); систему обеспечения качества квалификаций (процедуры оценки и подтверждения, т.е. сертификации квалификаций, освоенных в ходе формального образования, неформального обучения и трудового опыта).

Сверхзадачей данного курса является «связывание в один узел» проблем управления человеческими ресурсами в контексте их формирования, использования и развития во взаимосвязи с социальной потребностью практики и Национальной системой квалификации.

Исходя из предмета науки управления человеческими ресурсами и требований новых образовательных стандартов высшего образования, в основе которых заложен компетентностный подход, целью и задачами дисциплины управления человеческими ресурсами являются следующие параметры.

**Цель** — изучение проблем современной теории и практики управления человеческим ресурсами на макро-, мезо- и микро уровнях в контексте инновационного развития.

**Задачи** — обеспечение формирования компетенций в соответствии с видами профессиональной деятельности, включая:

- анализ процессов формирования человеческих ресурсов;
- анализ демографической ситуации;
- анализ трудовой миграции и рынка труда;
- участие в разработке и реализации кадровой стратегии организации, региона, страны;
- участие в разработке и реализации комплекса мероприятий операционного характера в соответствии с кадровой стратегией;
- планирование трудоустройства на всех уровнях управления экономикой;
- оценка эффективности использования иностранной рабочей силы и трудовой миграции;

- разработка политики вознаграждения работников в контексте управления человеческими ресурсами;
- разработка мероприятий по управлению человеческими ресурсами в условиях экономического кризиса.

В результате изучения учебной дисциплины слушатели должны:

**знать**

- основные результаты новейших исследований по проблемам управления человеческими ресурсами;
- методологию, методы и инструменты количественного и качественного анализа процессов управления человеческими ресурсами и прогнозирования их;
- современную практику мотивации и вознаграждения работников;
- методологию и методы системного решения задач стратегического планирования и управления человеческими ресурсами;
- основные информационные технологии управления человеческими ресурсами;

**уметь**

- ставить цели и формировать задачи, связанные с реализацией профессиональных функций;
- выявлять внешнюю и внутреннюю среду организации, оценивать ее влияние на динамику кадров (профессионально-квалификационный аудит);
- проводить аудит и анализ трудоустройства организации, выявлять узкие места и обосновывать перспективные направления научных исследований;
- анализировать внутренний и внешний рынок труда, разрабатывать инновационную, социальную и кадровую политику;
- управлять формированием и использованием интеллектуально-креативных ресурсов организации, повышением производительности деловой активности;

**владеть**

- методологией и методикой проведения научных исследований;
- навыками самостоятельной научно-исследовательской работы;
- методологией и методами решения системных проблем;
- научной методологией и информационными технологиями для прогнозирования и управления человеческими ресурсами;
- культурой мышления, умением быстро разрешать проблемы, логически верно, аргументированно и ясно излагать устную и письменную речь, сочетать креативность, гибкость, коммуникабельность, выстраивать отношения с людьми и организациями;
- навыками работы с информацией в глобальных компьютерных сетях и корпоративных информационных системах;
- навыками организации и координации взаимодействия между людьми, контроля и оценки эффективности деятельности других;
- навыками разработки и внедрения кадровой политики, планирования потребности в рабочей силе, деловой оценки и подбора персонала, формами и методами обучения персонала, управления карьерой;



- методами компенсационного менеджмента, мотивации и вознаграждения работников;
- навыками дисциплинарной практики, контроля за трудовой и исполнительской дисциплиной, применения мер дисциплинарных взысканий;
- навыками анализа конкурентоспособности стратегии компании в области подбора, привлечения кадров, эффективного использования затрат на персонал;
- методами проведения аудита и контроллинга персонала, устранения выявленных недостатков.

Что касается видов трудовой деятельности выпускника программы «Управление человеческими ресурсами», можно принять за основу макет квалификационной характеристики, разработанный в Санкт-Петербургском государственном экономическом университете. *Область профессиональной деятельности* (где может работать выпускник) включает:

- организации любой организационно-правовой формы (коммерческие, некоммерческие, государственные, муниципальные), в которых выпускники работают в качестве исполнителей и руководителей в различных службах аппарата управления;
- органы государственного и муниципального управления;
- структуры, в которых выпускники являются предпринимателями, создающими и развивающими собственное дело;
- научно-исследовательские организации;
- учреждения высшего и дополнительного профессионального образования.

*Объектами профессиональной деятельности* выпускника являются:

- процессы управления организациями различных организационно-правовых форм;
- научно-исследовательские процессы.

Выпускник по направлению «Менеджмент» ООП «Управление человеческими ресурсами» готовится к следующим *видам профессиональной деятельности*:

- организационно-управленческая;
- аналитическая;
- научно-исследовательская;
- педагогическая.

Организационно-управленческая деятельность:

- руководитель департамента (отдела) организации по кадровым и социальным вопросам;
- руководитель службы занятости района, города, субъекта Федерации;
- креативный топ-менеджер;
- главный (ведущий) специалист по управлению человеческими ресурсами государственных органов, корпораций, банков и др.;
- заместитель директора предприятия, фирмы и т.п. по персоналу и социально-трудовым отношениям.

Аналитическая деятельность:

- аналитик-исследователь;
- эксперт по трудовым и кадровым вопросам;
- советник главы администрации района, губернатора, помощник депутата законодательного собрания, Государственной Думы и др.;
- руководитель аналитического отдела (службы) организации (банка, предприятия, госструктуры и др.).

Научно-исследовательская деятельность:

- старший научный (ведущий научный) сотрудник по проблемам управления и прогнозирования человеческих ресурсов и обеспечения их сбалансированности с потребностями в рабочей силе (профессионально-квалификационный аспект);
- ведущий научный сотрудник по моделированию и прогнозированию социально-трудовых процессов в сфере занятости населения;
- ведущий научный сотрудник по проблемам мотивации и вознаграждения работников реального сектора экономики и бюджетной сферы;
- руководитель научного подразделения по информационному обеспечению НИР, подготовке обзоров, научных публикаций и др.

Педагогическая деятельность:

- преподаватель дисциплин управленческого цикла (управление человеческими ресурсами, компенсационный менеджмент, аудит и контроллинг труда и персонала и др.);
- преподаватель по разработке научно-методического обеспечения учебного процесса: рабочих программ, учебной литературы, практикумов и др.

Развитие человеческих ресурсов в современном мире происходит под воздействием экономических и социальных процессов, имеющих всеобщий характер. Среди них: глобализация; радикальное преобразование и перестройка мира труда; признание образования и знания наиболее ценными достижениями любого общества; влияние демографических процессов на формирование человеческих ресурсов; ускоряющиеся изменения внешней среды и их хаотичное развитие, выражающееся в кризисных потрясениях, и т.п.

В настоящем курсе поставлена задача научить выпускников программы «Управление человеческими ресурсами» действовать в кризисных условиях, решать непарадигмальные проблемы. После получения соответствующей подготовки молодой специалист должен не только обладать, но и уметь создавать новые знания; не только применять на практике существующие наработки, но и быстро приспосабливаться к изменениям внешней среды и учитывать их в своей деятельности. Именно эти параметры порядка выстраивают новое содержание стандартов высшего образования Российской Федерации в контексте интеграции науки, образования и инновационной практики.

Курс «Управление человеческими ресурсами: современный подход» носит межотраслевой характер и тесно связан с другими дисциплинами: основами менеджмента, стратегическим и компенсационным менеджментом, экономикой труда, трудовым правом, организационным поведением, лидерством, креативной экономикой и др.

Взаимосвязь курса со смежными дисциплинами позволяет, не подменяя свой предмет изучения, использовать весь арсенал смежных наук в качестве инструментария исследования проблем управления человеческими ресурсами.

Данный курс также широко использует методические подходы и учебный инструментарий аналогичного курса, читаемого в университетах Европы и США.

**Формы текущего, промежуточного и итогового контроля. Системы оценки уровня знаний.** Цель системы контроля — обеспечение объективности и оценки знаний студентов путем разработки и установления стандартных критериев, а также процедуры оценивания.

Текущий контроль — контроль самостоятельной работы обучающихся по изучению учебных материалов.

Промежуточный контроль — зачет или экзамен в устной или письменной форме по части изучаемой дисциплины в середине семестра.

Итоговый контроль — контроль знаний и умений обучающихся непосредственно после завершения курса по дисциплине в форме экзамена.

*Формы, виды и процедура текущего контроля.* Текущий контроль осуществляется в процессе изучения дисциплины и проводится в сроки, определенные календарным планом.

Цель текущего контроля — проверить степень и качество усвоения изучаемого материала, определить необходимость введения изменений в содержание и методы обучения. В процессе текущего контроля оценивается самостоятельная работа студента над изучаемым материалом: полнота выполнения заданий, уровень усвоения учебных материалов по отдельным разделам дисциплины, работа с дополнительной литературой, умения и навыки индивидуальных и групповых презентаций, овладение практическими навыками аналитической, исследовательской работы, финансовых расчетов и др.

Форма текущего контроля — устная или письменная.

Виды текущего контроля:

- индивидуальный или групповой опрос;
- контрольная работа;
- индивидуальная или групповая презентация (представление выполненного задания);
- анализ деловых ситуаций (анализ ситуации, данной в виде текстового, графического или устного материала, видеофильма, либо анализ вариантов решения проблемы, выбор оптимального варианта);
- расчетные задания;
- тесты;
- подготовка эссе;
- подготовка реферата;
- деловые игры;
- защита выполненных заданий и др.

Виды, количество самостоятельной работы, а также текущий ее контроль по каждой дисциплине определяет преподаватель.

Оценка самостоятельной работы осуществляется преподавателем в рамках рейтинговой системы по 100-балльной системе с учетом рекомендованной весомости не менее 40% от общей итоговой оценки по дисциплине.

*Промежуточный и итоговый контроль.* Промежуточный итоговый контроль может проводиться в виде зачетов, экзамена, контрольных работ и т.д. по части дисциплины на 9-й неделе семестра (или по окончании изучения каждого модуля). Его цель — оценить работу студента за определенный период, полученные им теоретические знания, развитие творческого мышления, приобретение навыков самостоятельной работы, умение синтезировать полученные знания и применять их к решению практических задач. На экзамене или зачете могут быть использованы вопросы-эссе. Они представляют собой письменную работу, выполняемую обучающимися во внеаудиторное время, объемом 4–5 страниц машинописного текста.

Цель этой работы — формирование навыков реферирования полученной по данной дисциплине информации, краткое аннотированное изложение основных положений конкретной темы дисциплины. Вопросы формируются таким образом, чтобы ни в учебнике, ни в лекциях по данной дисциплине не содержался прямой ответ. Для написания эссе обучающиеся должны посмотреть весь полученный материал, проработать дополнительную литературу, обобщить информацию и изложить ее в кратком виде. Одновременно с формулированием вопросов следует определить критерии правильного ответа, т.е. решить, какой ответ будет правильным. Эти критерии формируются в виде перечня тем и положений дисциплины, которые должны быть обязательно включены в ответ студента. Ответ на вопрос должен быть логично изложен.

Содержание итогового контроля должно соответствовать программе дисциплины, равномерно охватывая все ее разделы.

Промежуточные зачеты и итоговые экзамены сдаются в периоды, предусмотренные календарно-тематическим планом. При промежуточном контроле обучающиеся сдают в течение учебного семестра (по окончании изучения учебного модуля) зачеты.

**Системы оценки уровня знаний.** В основу оценки уровня знаний студентов заложен рейтинговый подход с использованием 100-балльной системы и конвертацией ее в 5-балльную.

Параметры конвертации:

- 0–50 баллов — «неудовлетворительно»;
- 51–64 балла — «удовлетворительно»;
- 65–79 баллов — «хорошо»;
- 80–100 баллов — «отлично».

Промежуточная аттестация знаний обучающихся по учебной дисциплине включает две составляющие: текущий и промежуточный контроль знаний. Весомость текущего контроля должна составлять не менее 40%, остальные 60% определяются по результатам письменного или устного экзаменов или зачетов. Формула окончательной оценки промежуточной аттестации принимает следующий вид: оценка промежуточной аттестации (100 баллов) + 0,6 (промежуточный контроль) + 0,4 (текущий контроль).

Количество баллов за каждый вид самостоятельной (текущей) работы устанавливается с учетом ее значимости. Например: текущий контроль (40) = подготовка эссе (20) + реферат (10) + презентация по заданной теме (10); промежуточный контроль (60) + промежуточная оценка (30) + итоговая оценка (30).

Для решения поставленных задач в настоящем курсе наряду с теоретико-методологическим и методическим материалом разработан практикум, который поможет закрепить полученные знания и использовать их на практике.

Предлагаемый читателю учебник соответствует актуальным требованиям Федерального государственного образовательного стандарта высшего образования и предназначен для студентов бакалавриата и магистратуры, обучающихся по направлениям ВПО «Экономика», «Менеджмент», «Управление персоналом» и др., а также для работников предприятий и учреждений.

В работе над курсом приняли участие: Горелов Николай Афанасьевич (предисловие; гл. 1, 2; параграфы 3.1, 3.2, 3.4–3.6, 4.1, 4.2, 4.4–4.8, 5.1, 5.2, 5.7, 5.10, 6.1, 6.2, 6.4, 6.5, 7.1, 7.2, 7.5–7.7; заключение; практикум); Круглов Дмитрий Валерьевич (параграфы 3.3, 3.7, 4.3, 5.8, 5.9); Мельников Олег Николаевич (параграфы 5.3–5.6, 6.3, 7.3, 7.4).

Авторы выражают признательность старшему научному сотруднику СПбГЭУ К. В. Литуну за информационно-техническую помощь, оказанную при подготовке книги.

Авторы благодарны рецензентам — профессорам В. Г. Ларионову и В. И. Сигову, суждения которых были ценными для уточнения ряда положений курса.

Отдельные слова признательности следует высказать руководству издательства «Юрайт», экспертам, менеджерам и редакторам, без огромной помощи которых книга не могла бы состояться.

# Глава 1

## НАУКА УПРАВЛЕНИЯ ЛЮДЬМИ: ИННОВАЦИОННО-КРЕАТИВНЫЙ АСПЕКТ

---

В результате изучения материала данной главы студент должен:

### **знать**

- понятие предмета науки управления человеческими ресурсами;
- основные цели и задачи курса и проектируемые результаты его освоения;
- методические рекомендации по изучению дисциплины;

### **уметь**

- анализировать состояние трудоустройства на микро-, мезо- и макроуровнях;
- выявлять параметры порядка в сфере управления человеческими ресурсами;
- самостоятельно изучать отдельные аспекты темы;

### **владеть**

- исходным понятийным и терминологическим аппаратом по данной дисциплине;
  - способностью приобретать и использовать новые знания и умения;
  - профессиональной культурой мышления, логически верно и аргументированно излагать изучаемый материал.
- 

### 1.1. Понятие управления людьми в контексте инновационно-креативной деятельности

Основой создания экономического продукта является «соединение» работника со средствами производства.

Динамичный и сложный характер производства порождает целый ряд системных проблем управления, требующих комплексного, целостного рассмотрения. К числу таких проблем относится управление человеческими ресурсами (*human resource management*).

По определению Всемирного банка (*World Bank*) термин «человеческие ресурсы» употребляется для обозначения суммарной ценности так называемого живого труда (величина которого определяется в основном количеством людей, составляющих трудовые ресурсы страны — все социально активное население) и человеческого капитала, которым обладают эти люди (включающего способность людей к участию в процессе производства, их знания, опыт, профессионально-квалификационные компетенции, трудовые навыки, интеллектуально-креативный уровень развития и др.).

В Российской Федерации в состав трудовых ресурсов входит общая численность трудоспособного населения, а также число работающих пенсионеров и подростков (моложе 16 лет), за исключением неработающих

инвалидов рабочего возраста I—II групп и получающих пенсию на льготных условиях.

В международной практике по методологии Всемирного банка *трудо-вые ресурсы* определяются как совокупность работников (мужчин и женщин) в стране, относящихся к экономически активной возрастной группе (от 15 до 65 лет). Сюда также относятся военнослужащие и безработные, за исключением учащихся, домохозяйек и других лиц, занятых неоплачиваемым трудом.

**Человеческий капитал** представляет собой совокупность психофизиологических, интеллектуальных, физических, моральных, социальных, нравственных, креативных и других способностей человека, которые могут приносить доход.

Человеческий капитал формируется за счет инвестиций в человека в виде затрат на его образование, здравоохранение, профессиональную подготовку и др.

Крупный вклад в развитие теории человеческого капитала внесли исследования Г. Беккера, Т. Шульца, Дж. Минкера<sup>1</sup>. Ключевая идея их совместного труда — «Человеческий капитал» — состояла в доказательстве экономической целесообразности крупных вложений капитала — как частных, так и государственных — в «человеческий фактор». Беккер убедительно показал, что крупные затраты на образование и подготовку будущих специалистов, их медицинское обслуживание, разного рода социальные программы, направленные на сохранение, поддержание на должном уровне и воспроизводство кадров, равноценны инвестициям в создание и приобретение новых машин, оборудования и технологий, обеспечивая в будущем такие же, если не большие, прибыли как частному бизнесу, так и всему обществу.

Инвестиции в «человеческий капитал» Беккер определял как совокупность прямых денежных затрат на образование и дохода, недополученного за время, затраченное на обучение. Он показал, что образование прибыльно с точки зрения индивида в том случае, если реальная стоимость затрат (издержек) на образование и прибыль составляют положительную величину. Более того, в той степени, в какой заработная плата отражает реальные предельные продукты труда, вложения в «человеческий капитал» являются действительными инвестициями с точки зрения общества. Беккер обосновал возможность подсчитать прибыльность этих инвестиций как с позиций отдельного индивида, так и общества в целом.

Беккер применил теорию «человеческого капитала» к проблеме неравенства доходов, подчеркнув значение инвестиций в обучение и образование для эволюции возможностей получения дохода на протяжении жизненного цикла, в отличие от простого сопоставления размеров дохода между людьми в определенный период. Он также одним из первых исследовал и попытался выразить количественно связь между способностями и образованием, выявил различия между «человеческим капиталом»

---

<sup>1</sup> См.: Нобелевские лауреаты XX века. Экономика. Энциклопедия слов / авт.-сост. Л. Д. Васина. М. : РОССПЭН, 2001. С. 240—247.

вообще и специфическим «человеческим капиталом» фирмы, дал объяснение ряду эмпирических наблюдений. Так, например, с позиций теории «человеческого капитала» объяснялась бóльшая мобильность более молодых работников, в частности их готовность перейти на работу, связанную с переездом на другое место жительства. Ранее проблеме давалось традиционное объяснение (инертность старшего возраста и т.п.). Беккер связал это явление с тем, что более старые работники располагают в перспективе меньшим временем, чтобы получить прибыль от перемещения на новое место работы.

Непосредственно с работами по теории капиталовложений в «человеческий фактор» связаны исследования Беккера в области экономики семьи, которые находятся на стыке экономики, демографии, социологии, права и даже морали. Он подверг экономическому анализу семью, в том числе брак, развод, выбор числа детей, решение вопросов, связанных с их здоровьем, воспитанием, обучением и образованием и т.п. Его исследования в этой области получили название «новая теория потребления» (*new theory of consumption*). Беккер считается одним из создателей этой теории наряду с Дж. Матом и К. Ланкастером<sup>1</sup>.

Человеческий капитал приносит доход, если он реализуется на практике. Этот процесс получил название креативности.

Большой вклад в развитие теории креативной деятельности внес русский ученый профессор О. Н. Мельников, учредитель журнала «Креативная экономика» (г. Москва).

**Креативность** (*creative* — созидание; *creator* — создатель, творец) в широком понимании определяется как способность к генерации существенных новаций в любом виде. В экономическом смысле — как продуктивная, ориентированная на результат способность работника к генерации существенных новаций в любой деятельности, которые должны быть эффективны, легко распространяемы и широко используемы.

При этом можно выделить **несколько общих черт, присущих креативной деятельности**:

- творческий компонент труда, т.е. способность к созданию новых форм или новому сочетанию уже известных элементов;
- ориентация на результат, т.е. выгоды, которые может получить субъект от креативной идеи;
- принципиальный характер креативной идеи, ее ценность.

Креативность должна приводить к принципиальному сдвигу характера конкуренции или потребления на данном рынке. Благодаря креативному решению компания делает качественный скачок в сознании потребителя и выходит в лидеры конкурентной борьбы. Иначе говоря, в экономическом смысле желаемый результат креативности — повышение эффективности деятельности организации, которое может проявляться как напрямую (например, снижение собственных затрат благодаря перестройке процессов ведения бизнеса; увеличение доходов в результате создания и внедре-

---

<sup>1</sup> См.: Нобелевские лауреаты XX века. Экономика. Энциклопедия слов. С. 238—247.



ния инноваций), так и косвенно (например, повышение скорости реакции организации на изменение внешней среды и др.).

Следует заметить, что знания, профессиональная компетентность, трудовые навыки, опыт принадлежат человеку и являются его неотчуждаемой собственностью. Креативность же отчуждаема и приносит доход в любой деятельности.

Таким образом, формирование креативных работников — необходимое условие инновационного пути решения социально-экономических, научных и технологических проблем.

## 1.2. Сущность инновационного развития экономики

Инновационно-технологическое развитие является определяющей и неотъемлемой частью формирования экономики XXI в.

Под **инновацией** понимается реализованное новшество независимо от сферы применения. Инновация обозначает также и сам процесс реализации новшества (инновационный процесс). **Инновационное развитие** — это цель реализованных новшеств, а также создание системы факторов и условий, необходимых для его осуществления, представляющих в совокупности **инновационно-креативный потенциал** организации (региона, страны).

На современном этапе идет активный процесс становления теории инноватики как отдельной научной школы. Можно условно выделить несколько этапов эволюции взглядов на формирование науки об инновационном пути развития общества (табл. 1.1).

Таблица 1.1

### Эволюционные этапы развития теории инноватики

Этап	Период	Основные положения	Представители
I	1910—1940 гг.	Становление научной концепции обновления производства, введение в научный оборот понятий «инновация» (Й. Шумпетер), «длинные волны» (Н. Кондратьев), «мультициклическое развитие на основе инноваций» (Д. Кейнс), «факторный подход» (Д. Кларк) и др.	Й. Шумпетер, Н. Кондратьев, Д. Кейнс, Д. Кларк и другие
II	1940—1970 гг.	Развитие сформированных ранее инновационных идей в рамках прикладных исследований. Классификация инноваций на продуктовые и процессные. Применение системного и ситуационного подходов. Реализация функциональной концепции и др.	Дж. Бернал, С. Кузнец, Г. Солоу, Б. Твисс, В. Ивантер, Д. Львов, Г. Альтшуллер и другие

Этап	Период	Основные положения	Представители
III	1970—2000 гг.	Разработка новых подходов к классификации инноваций, введение понятия «технологический уклад» (С. Глазьев), формирование концепций национальных и региональных инновационных систем, широкое применение инноваций на практике (в производственной сфере)	К. Фримен, Д. Кларк, Ю. В. Якович, В. Д. Базилевич, А. И. Пригожин, С. Д. Поляков, А. К. Казанцев, В. И. Загвязинский, В. С. Сластенин, П. И. Третьяков, И. Балабанов, Л. Бляхман, П. Друкер, А. Тоффлер, Г. Альтшуллер, Д. Львов, Н. И. Лапин, С. Ю. Глазьев и другие
IV	2000 г. — н/в	Разработка и реализация методологического обеспечения инновационно-креативной деятельности в высокотехнологических отраслях; законодательное установление инновационной политики в Российской Федерации, формирование инновационных кластеров в экономике, неоиндустриализация промышленности и др. Включение вузовской науки в развитие инноватики	Ж. И. Алферов, В. Н. Васильев, О. Н. Мельников, С. Ю. Глазьев, А. Д. Некипелов, С. Д. Бодрунов, А. Е. Карлик и другие. Коллективы вузов: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Санкт-Петербургский национальный исследовательский университет информационных технологий, механики и оптики;</li> <li>• Санкт-Петербургский государственный экономический университет;</li> <li>• Санкт-Петербургский государственный политехнический университет;</li> <li>• Российский НИИ космического приборостроения;</li> <li>• Академия гражданской авиации;</li> <li>• Государственная полярная академия и другие</li> </ul>

Формирование национальной инновационной системы в России длительное время сдерживалось иллюзорной надеждой на приобретение новых технологий у «наших западных друзей». Поэтому дело не шло дальше разговоров — обсуждений этой проблемы на форумах, в научно-технических кругах, предпринимательском сообществе. В это же время в России за грошовые гранты фондами Сороса, Корнеги и другими скупались научные открытия, инновационные идеи вместе с их авторами.

Ощутимым толчком к переходу от экспортно-сырьевого к инновационному типу развития послужило установление большинством развитых стран, курируемых США, экономических санкций против России.

Поэтому ускоренное создание национальной инновационной системы стало объективной необходимостью и важнейшим фактором укрепления экономики и военной безопасности страны.

Инновационная система как одна из подсистем экономики наряду с другими подсистемами, такими как система производства, финансовая,

рынок труда и др., выполняет функцию модернизации системы производства посредством разработки новых продуктов и высокотехнологичных процессов, а также услуг и других социальных нововведений, являясь одновременно методом государственного регулирования и управления инновациями. Как показали исследования, без поддержки государства невозможно добиться ускорения модернизации промышленного производства, технологического совершенствования, повышения конкурентоспособности на мировых и региональных рынках, импортозамещения основных экономических продуктов. Это относится не только к «прорывным» технологиям в отдельных отраслях (освоение космоса, создание новых видов материалов, обладающих уникальными свойствами, и др.), но и к способности общества быстро и эффективно переходить от одного направления к другому, реализовывать на практике накопленный мировой опыт создания современных экономических продуктов.

Федеральный закон от 31 декабря 2014 г. № 488-ФЗ (ред. от 13.07.2015) «О промышленной политике в Российской Федерации» определяет главной целью промышленной политики в Российской Федерации «формирование высокотехнологичной, конкурентоспособной промышленности, обеспечивающей переход экономики государства от экспортно-сырьевого типа развития к инновационному типу развития...». Поставлена задача «стимулирования внедрения результатов интеллектуальной деятельности, освоения производства инновационной промышленной продукции... повышения производительности труда... интеграции науки, образования и промышленности» (ст. 4 «Цели, задачи и принципы промышленной политики»).

### **1.3. Формирование инновационной культуры в обществе**

Ключевой задачей управления человеческими ресурсами является формирование инновационной культуры в обществе.

Инновационная культура развивает восприимчивость людей к новым идеям, обеспечивает их готовность и способность поддерживать и реализовывать креативные решения во всех сферах жизни. Она отражает ценностную ориентацию человека и формируется в процессе развития его творческих способностей, реализации интеллектуально-креативного потенциала личности. Инновационная культура обладает способностью взаимокорреляции, самоорганизации информации, взаимозависимости ее частей, в результате чего изменение одной составляющей влечет за собой изменения и для всех остальных. Следовательно, посредством инновационной культуры можно оказывать существенное влияние на профессиональную деятельность людей, их мотивы и ценностную ориентацию. Необходимо также отметить, что инновационная культура обладает мощным антибюрократическим и созидательным зарядом, условием создания новых ценностей.

Проблема формирования инновационной культуры была впервые обозначена выдающимся русским ученым К. Э. Циолковским в его статье «Двигатели прогресса», где он специально рассматривает проблему

использования новшеств, отмечая, что причина неправильного отношения к открытиям и изобретениям кроется в человеческих слабостях.

По его мнению, реализации новшеств мешают: инертность, косность, консерватизм, недоверие к неизвестным именам, себялюбие, узкий эгоизм, временные убытки, противодействие непривычному со стороны работников, нежелание переучиваться, корпоративные интересы, профессиональная зависть и др.

Для коренного изменения отношения к инновациям, формирования в обществе инновационной культуры необходимо наряду с профессиональным обучением широко использовать экономические и моральные стимулы, восстанавливать на предприятиях работы БРИЗов (Бюро по рационализации и изобретательству), системы распространения передового опыта, преподавать в учебных заведениях курсы развития креативного мышления и др. На наш взгляд, вместо концентрации ресурсов и потенциала государства в одном или двух центрах логичнее было бы полностью превратить Россию в Кремниевую долину и способствовать повсеместному развитию инновационного духа.

Важная роль в формировании инновационной культуры отводится Общероссийской общественно-государственной просветительской организации — обществу «Знание», созданному Указом Президента РФ от 11 декабря 2015 г. № 617.

#### **1.4. Приоритетные направления инновационного развития**

Перспективными направлениями для воспроизводства российской экономики являются обеспечение существенного роста производительности труда и создание высокотехнологичных рабочих мест.

В Указе Президента РФ от 7 мая 2012 г. № 596 «О долгосрочной государственной экономической политике» в части экономики труда поставлены следующие задачи: создание и модернизация 25 млн высокопроизводительных рабочих мест к 2025 г., увеличение производительности труда в 2018 г. в 1,5 раза относительно уровня 2011 г.

Минэкономразвития подготовило Методические материалы по формированию и реализации программ инновационного развития на предприятиях, одобренные Межведомственной комиссией по технологическому развитию президиума Совета при Президенте РФ по модернизации экономики и инновационному развитию России от 20 декабря 2012 г. Во исполнение поручений, содержащихся в майских указах президента, Федеральная служба государственной статистики разработала план деятельности на 2013—2018 гг., предусмотрев в нем формирование и предоставление актуальной и достоверной статистической информации президенту, органам власти, организациям и гражданам, а также международным организациям для принятия управленческих решений в области экономики и социальной сферы и удовлетворения информационных потребностей общества. Согласно указанному плану сформирована статистическая информация об индексе производительности труда; утверждена методика расчета пока-

зателя, характеризующего прирост высокопроизводительных рабочих мест; сформирована статистическая информация о приросте высокопроизводительных рабочих мест.

Российский союз промышленников и предпринимателей в целях реализации указа президента предусмотрел в программе своей работы на период до 2018 г. принять участие:

- в создании рабочих мест и повышении качества рабочей силы;
- подготовке и реализации отраслевых и секторальных инновационных программ, включая госпрограммы;
- создании системы стимулов для модернизационных и инновационных проектов;
- разработке профессиональных стандартов и обеспечении сопряжения сфер труда и образования.

Таким образом, в соответствии с указаниями правительства подготовлено необходимое научно-методическое обеспечение по формированию и реализации инновационных программ модернизации, повышению производительности, созданию высокотехнологичных рабочих мест взамен устаревших.

Согласно материалам исследования, проведенного Санкт-Петербургским государственным экономическим университетом в соответствии с поручениями указа президента, среди приоритетных направлений экономического развития были выявлены следующие научно-инновационные механизмы, которые могут привести к росту производительности и созданию высокотехнологичных рабочих мест, повышению конкурентоспособности выпускаемой продукции.

#### **1. Создание сети инновационно-технологических кластеров, интегрирующих в свой состав различные специализированные кластеры:**

- машиностроения и металлообработки;
- инновационно-технологический;
- разработчиков и производителей изделий медицинского назначения;
- разработчиков и производителей систем связи;
- физико-технологический центр наноэлектроники;
- электронно-приборостроительный;
- применение полимерных материалов;
- судостроение;
- опто-, радио-и акустоэлектроники и др.

Целью кластерной политики является повышение эффективности и уровня конкурентоспособности промышленного комплекса Санкт-Петербурга на основе максимально полного использования отраслевых, технологических, инновационных, человеческих, финансовых и административных ресурсов с учетом экономических интересов всех хозяйствующих субъектов.

Основные задачи кластерной политики:

- формирование условий для эффективного организационного развития кластеров;
- обеспечение финансовой поддержки развития кластеров на условиях софинансирования конкретных инициатив субъектов кластера;

- содействие развитию НИОКР и технико-технологической среды, направленной на повышение конкурентоспособности субъектов кластера на внешних рынках;
- содействие интеграции различных хозяйствующих субъектов в процессе создания и развития кластеров;
- содействие расширению рынков субъектов кластера;
- подготовка и переподготовка кадров для организаций, образующих кластеры;
- модернизация объектов инфраструктуры, обеспечивающих устойчивое развитие кластеров;
- создание комплексной системы мониторинга реализации кластерной политики и развития кластеров.

**2. Использование системы менеджмента качества согласно требованиям ГОСТ ISO 9001–2011 и концепции всеобщего менеджмента качества (TQM), для которых характерны следующие особенности:**

- возможность применения разнообразных методов менеджмента качества (планирования и контроля качества, стратегического менеджмента, анализа и др.);
- использование системного подхода, включающего целевой, процессный и другие подходы.

Стандарты качества устанавливают требования к целевым системам менеджмента, однако не показывают, как достичь соответствия им. Они могут оказать влияние на рост производительности и эффективности труда при увязке их с модернизацией рабочих мест, реинжинирингом трудовых процессов и другими мерами организационно-технического порядка.

**3. Технологическая модернизация, рационализация рабочих мест и создание новых взамен устаревших.**

Под модернизацией понимается дооборудование, реконструкция и иные виды работ (включая приобретение соответствующего оборудования), которые приводят к улучшению первоначально принятых нормативных показателей функционирования объекта, его технического уровня и появлению у него новых экономических характеристик.

Важной составляющей технологической модернизации является аттестация и рационализация рабочих мест (АРМ). При этом следует иметь в виду, что АРМ бывает двух видов:

1) по условию труда АРМ проводится в соответствии со ст. 209 Трудового кодекса РФ и носит обязательный характер для предприятий всех форм собственности. В этом случае это оценка условий труда на рабочих местах в целях выявления вредных и опасных производственных факторов и осуществления мероприятий по приведению условий труда в соответствие с государственными нормативными требованиями. Минтруд РФ своими приказами регулирует систему проведения обязательной аттестации рабочих мест по условиям труда;

2) по технико-технологическому и организационно-экономическому уровню аттестация и рационализация рабочих мест проводится с целью повышения производительности труда и эффективности производства.

Критериями оценки являются:

- общая эффективность и доходность рабочего места;
- прогрессивность применяемого технологического процесса и степень оснащения рабочих мест необходимыми для работы видами основного технологического и вспомогательного оборудования, технологической и организационной оснасткой, а также нормативно-правовой, технической, справочной и другой документацией;
- рациональность планировки рабочих мест, т.е. достаточность отведенной для них площади, рациональность расположения основного и вспомогательного оборудования, технологической и организационной оснастки, а также самих работников;
- эффективность организации обслуживания рабочих мест, имея в виду различные виды обслуживания используемых средств труда и самих работников;
- эффективность применяемых методов и приемов труда занятых работников с учетом организации и планирования работ, расстановки работников, нормирования труда, построения систем материального и морального стимулирования и др.;
- наличие благоприятных условий труда, соблюдение требований охраны труда и техники безопасности на рабочем месте.

Уровень создания работнику или группе работников необходимой обстановки и условий для успешного выполнения производственных заданий определяется на основании того, насколько соблюдаются нормы технического, технологического, организационного, экономического и социального характера, предъявляемые к системе рабочих мест. Чем более состояние рабочих мест отвечает этим требованиям, тем выше степень обеспечения условий для высокопроизводительного труда. Если все предъявляемые требования выполняются, наличие условий для продуктивного труда считается достаточным.

Требования аттестации представляют собой систему норм, правил и ограничений технико-технологического, социально-экономического, организационного и кадрового характера, предъявляемых к рабочему месту. Перечень конкретных требований, предъявляемых к состоянию системы рабочих мест, устанавливается аттестационной комиссией. Эта работа может быть возложена на отраслевые научно-исследовательские, проектно-конструкторские организации и другие структуры, ответственные за научно-методическое обеспечение хозяйственной деятельности организации.

Следует, однако, иметь в виду, что синергетический эффект от модернизации и рационализации рабочих мест может быть получен при комплексном, системном решении задачи повышения производительности труда: реинжиниринга трудовых процессов на основе усовершенствованной техники и технологии; применения системы бережливого производства и научных методов организации труда; повышения профессионально-квалификационного уровня работников, использования прогрессивных методов вознаграждения и мотивации труда и др. Главным источником знания при этом могут быть университетские лаборатории и специализированные организации, где накоплен опыт в выполнении подобных работ.

Чтобы уметь интегрировать и применять накопленные знания и положительный опыт для решения проблем модернизации производства, необходимо рассматривать объект исследования как единое целое, располагая эти сведения в контексте, в котором они только и приобретают свой смысл.

Системный подход и контекстуализация являются существенным условием решения проблем эффективности и роста производительности труда.

#### **4. Целевые комплексные программы повышения производительности, создания высокотехнологичных рабочих мест и бережливого производства.**

Эффективность использования программно-целевых методов при решении задач повышения производительности труда и создания высокопроизводительных рабочих мест достигается за счет усиления роли горизонтальных связей, ориентации цели на конечные результаты, централизации функций управления всеми основными элементами программы, реинжиниринга трудовых процессов. Обеспечение согласованного действия исполнителей на всех этапах разработки и реализации программы может быть осуществлено на основе современных информационных технологий, информационно-логических моделей и др.

Типовая структура программы включает: характеристику проблемы, основные цели и задачи, систему мер, ресурсное обеспечение, механизмы реализации, организационный аспект, способы управления и контроля за ходом ее реализации, а также оценку ожидаемой эффективности программы. Разработка региональной программы осуществляется в контексте стратегии социально-экономического развития региона в соответствии с Указом Президента РФ от 7 мая 2012 г. № 596, который обязателен для выполнения во всех регионах и на всех предприятиях независимо от форм собственности.

Важное значение при этом имеет функциональное управление повышением производительности и созданием высокотехнологичных рабочих мест, которое включает:

- измерение и оценку уровня производительности на начальном этапе создания программно-целевого механизма обеспечения ее роста;
- оперативное планирование мероприятий, предусмотренных программой повышения производительности труда;
- осуществление контроля за внедрением отдельных мероприятий и программы в целом;
- корректировку, в случае необходимости, реализуемых мероприятий;
- изучение и обобщение опыта реализации программ в других организациях;
- измерение и оценку результативности осуществляемых мероприятий.

### **1.5. Знания и информация как факторы инновационного экономического роста**

По мере экономического развития наблюдается перераспределение интеллектуальных и материальных затрат, происходит увеличение первых, а физический труд становится вторичным по отношению к всеобщему



универсальному труду, который опирается на всю сумму научных и технических знаний, накопленных человечеством. Сегодня информация и знания являются новым определяющим фактором экономического развития, поддерживающим конкурентоспособность и гибкость национальных экономик. Знания и информация превращаются в стратегический ресурс, вовлекаясь в практическую переработку в виде инноваций, и выступают главным источником стоимости. Как отмечал Т. Сокайя: «Мы вступаем в новый этап цивилизации, на котором движущей силой являются ценности, создаваемые знаниями»<sup>1</sup>. Можно сказать, что решающим источником стоимости становятся знания, происходит в известной степени замещение рутинного физического труда знаниями, которые обогащают трудовую теорию стоимости приращением стоимости, создаваемой знаниями. Этот важный аспект обновленной трудовой теории стоимости фактически не учитывается в российской практике оплаты высококвалифицированного труда, мотивации работников в стремлении к новшествам.

Объединение научного знания, как и самого процесса генерации идей, с возможностями информационных технологий переводит проблему интеллектуально-креативных ресурсов на качественно новый уровень, когда знания, как и другие ресурсы, приобретаются, создаются, систематизируются и используются для решения текущих и стратегических задач, становясь капиталом (фактором производства).

## **1.6. Трансформация моделей поведения человека в инновационной экономике**

Стимулирование инновационной активности работников — важнейшее направление политики экономического развития, совершенствования оплаты труда, преодоления кризисных явлений.

Происходит трансформация моделей поведения человека, меняется его место и роль в общественном производстве.

Первоначально, в силу естественно-исторических причин, сформировалась модель поведения человека, основанная на стремлении индивида получать максимальный доход при минимальных затратах в условиях ограниченности используемых ресурсов. Главное в этой модели не деятельность, а потребительский выбор, так называемая модель экономического человека (*homo economicus*) — работа ради выживания.

В развитие этой идеи в XX в. широкое распространение получило понятие «*homo faber*» — Человек-мастер, создатель новых орудий труда, человек-труженик, ставший символом эпохи небывалого технического прогресса. Корни этого словосочетания уходят в далекое прошлое и связаны с именем римского государственного деятеля Аппия Клавдия Цека «*Faber est suae quisque fortune*» (Каждый сам кузнец своей судьбы).

Заметим, что в XX в. под воздействием научно-технического прогресса существенно меняется содержание труда и его качественные характеристики. Живой труд, непосредственно включенный в производство как

<sup>1</sup> Сакайя Т. Стоимость, создаваемая знанием, или История будущего. Токио, 1985.

главная производственная сила, получил качественно новое содержание, обогащенное научно-техническим прогрессом.

Наиболее ярко этот процесс проявляется в сложном автоматизированном производстве, где подчас требуются знания из многих отраслей техники, электроники, механики, программирования и др. Вместе с тем меняются и профессионально-квалификационные структуры работников, их компетентность. Все это находит отражение в развитии теории мотивации, систем материального и морального стимулирования.

Мотивация в своем содержательном смысле выступает как сложный процесс формирования у работника внутренних побудительных сил к действию под влиянием внешних стимулов и внутренних характеристик сознания (потребностей, интересов, ценностных ориентаций, «эффекта пассионарности» и др.).

В истории общества потребности людей как функция их деятельности являются следствием развития производства. Потребности — предпосылка и результат не только собственно трудовой деятельности людей, но и познавательных процессов, формирующих их профессионально-компетентностный уровень. Удовлетворение потребностей — это, в сущности, процесс присвоения определенной формы деятельности, обусловленной общественным развитием.

Потребности как источники активности личности делятся прежде всего на первичные и вторичные. К сожалению, в российской экономической практике в состав первичных потребностей не включаются потребности познавательные, связанные с приобретением профессиональных и общекультурных знаний, что является объективной необходимостью для формирования человека-творца, созидателя. В каждом обществе представление об эффективной системе трудовой мотивации различно. Эффективной система трудовой мотивации считается в том случае, если она соответствует целям прогрессивного экономического общества, являясь его составной частью на определенном историческом этапе. В соответствии с этим формируются модели поведения человека. Так, например, в модели «экономического человека» (*homo economicus*) ведущей стороной выступают первичные потребности, которые могут быть больше в одних странах и меньше в других в зависимости от уровня экономического развития. С развитием производительных сил и качества рабочей силы на первый план выступает мотивация профессионального мастерства работника — человека-мастера, человека — создателя новых орудий труда. Человек-мастер (*homo faber*) — символ эпохи XX в. — не только не утратил своего значения в развитии производства, а продолжает оставаться востребованным в XXI в. как инноватор, творец, креативная личность. Появились новые профессиональные требования к человеку-мастеру, обусловленные инновационным характером экономического развития, основанного на знаниях, информации, новых технологиях и материалах. В структуре содержания труда ведущей стороной становится творческое начало, креативность. Наблюдается плавный переход (особенно в развитых странах) к модели творческого человека (*homo creativus*), к созданию экономики, основанной на знаниях, инновациях и наукоемких технологиях. При этом следует иметь в виду,

что во всех трех рассмотренных поведенческих моделях в связи с усложнением труда, растущими профессионально-квалификационными требованиями к работнику должны адекватно возрастать мотивационные стимулы. С переходом от одной модели к другой потребности индивида не исчезают и не становятся меньше, они растут такими же темпами, как интенсивность труда и требования к его содержанию и качеству.

## **1.7. Формирование интеллектуально-креативных ресурсов**

В условиях инновационного развития экономики, новой индустриализации особое значение приобретают профессиональное образование и специальная подготовка выпускников технических вузов к инженерной деятельности, способности к новшествам, которые связаны с созданием и развитием материальной культуры — техносферы.

Способность к нововведениям — это базовая характеристика, которая показывает не только способность производительных сил добиваться успехов на конкретных направлениях научно-технического прогресса, но и быстро и эффективно переходить от одного направления к другому.

Национальная способность к нововведениям — это не только научно-технические разработки, новые экономические продукты, но все, что связано с их производством: финансирование — разработка — производство — маркетинг — логистика — потребление. Иначе говоря, для производства нового экономического продукта создается инновационная сеть на общей инвестиционной основе, включая банки, НИИ, КБ, предприятия, логистические структуры. Все участники создания нового экономического продукта рассматривают данную задачу в качестве важнейшего национального приоритета. Эта проблема связана также с соответствующим кадровым обеспечением.

Таким образом, развитие способности производительных сил общества генерировать передовые технологии и их реализацию — важнейший фактор укрепления национальной экономической и военной безопасности.

Ключевым элементом инновационного цикла является этап разработки новой продукции, который целиком связан с инженерной деятельностью, знанием рынка как наиболее гибкого поставщика задач, требующих инженерного решения.

Сегодня общепризнано, что наука и технология не просто две последовательные линейные стадии перетекания научного знания в практику. Эта связь гораздо более сложная, поскольку сущность инженерного труда — в творчестве, креативности, т.е. создании систем и процессов, которые не могут быть порождены природой без участия человека. Творчество является реакцией на конкретные потребности общества, а не вытекает из необходимости применять результаты открытий, сделанных в науке. Эти два процесса не имеют между собой прямых связей, и в истории науки известны случаи, когда инженерные решения заставляли ученых существенно менять свои представления о научном знании. Поэтому необхо-

димо поднять престиж инженерного труда, сделать его креативность нашим национальным достоянием.

Учить талантливому мышлению — это светлая мечта замечательного российского ученого Генриха Сауловича Альтшуллера. В своей книге «Найти идею. Введение в ТРИЗ — теорию решения изобретательских задач» он писал:

«Помните, как начинается “Аэлита”? В Петрограде на облупленной стене пустынного дома по улице Красных Зорь появился серый листок бумаги: “Инженер М. С. Лось приглашает желающих лететь с ним 18 августа на планету Марс явиться для личных переговоров от 6 до 8 вечера...” Газета “Вечерний Новосибирск” напечатала 11 июня 1981 г. нечто не менее удивительное: “НИИ комплектного электропривода объявляет конкурс на замещение вакантной должности старшего научного сотрудника по специальности “Теория решения изобретательских задач”. Вместо прирожденных способностей, непостижимой интуиции, счастливых случайностей — теория, а следовательно, законы, правила, формулы... В сущности, это даже фантастичнее полета на Марс. Не случайно научная фантастика, предсказавшая авиацию и атомную энергию, придумавшая роботов и лазеры, не сумела предвидеть революцию в технологии технического творчества».

Альтшуллеру удалось постичь тайну творчества, создать стройную теорию решения изобретательских задач — ТРИЗ. Изучив десятки тысяч патентов и авторских свидетельств, Альтшуллер открыл основные законы изобретательства и показал, что процесс создания изобретений управляем. ТРИЗ признана во всем мире и применяется для решения нестандартных задач во многих областях человеческой деятельности, начиная с конструирования и проектирования и заканчивая рекламой и управлением.

Альтшуллер первым в России организовал во многих городах школы изобретательского творчества, общественные университеты научно-технического творчества. Общее число таких школ в 1980-е гг. превышало 500. На каждом предприятии, в научно-исследовательских институтах, конструкторских бюро работали бюро рационализаторства и изобретательства — БРИЗы.

Сейчас трудно найти такое предприятие, где сохранились бы БРИЗы или найдется специалист, который сможет правильно составить заявку на изобретение и описать его новизну (может быть только и остались как исключение на предприятиях, относящихся к военно-промышленному комплексу).

В вузовской практике этот аспект образовательной деятельности вошел фрагментарно в различные курсы, однако как целостная дисциплина не рассматривается. Неизвестно, нашли ли в Новосибирске специалиста на вакантную должность старшего научного сотрудника по специальности «Теория решения изобретательских задач» и есть ли вообще в российских вузах такая специальность? Да и федеральные образовательные стандарты о такой специальности умалчивают.

Подготовка специалистов широкого профиля была приоритетным направлением, главным вектором российского высшего профессиональ-

ного образования до недавнего времени. Вместе с тем следует признать, что в учебных планах вузов недостаточно внимания уделялось развитию у студентов способности использовать фундаментальные знания на практике, решать нестандартные задачи.

Новое содержание стандартов высшего образования предполагает развитие личности студента, умение решать им непарадигмальные проблемы, которые не имеют еще необходимой теоретической базы.

В этой связи уместно напомнить, что в новой парадигме образования, ставшей доминирующей в западном мире, рефлексно-креативном образовании, важное место занимает обучение навыкам креативного мышления, умению применять знания на практике.

У нас же по-прежнему в образовании господствует информационная парадигма, ставящая перед собой задачу преимущественно передачи информации обучающимся. Однако происходящее вокруг заставляет нас убедиться: те знания, которые передаются в ходе образовательного процесса сегодня, устаревают или требуют дополнений уже через несколько лет (в высокотехнологичных отраслях этот срок еще меньше). Поэтому перед подготовкой специалистов ставится задача развить у обучающихся креативное мышление, навыки новой грамотности. После получения соответствующего образования молодой специалист должен не только обладать, но и уметь создавать новые знания; не только применять на практике существующие теории и наработки, но и быстро приспосабливаться к изменениям внешней среды и учитывать их в своей деятельности.

Креативность станет более важной, чем умение следовать традиционному мышлению. Поэтому в основу формирования нового типа человеческих ресурсов должна быть положена способность к созданию и широкому применению оригинальных идей, элементов, моделей, умение новой компоновки уже существующих технологий и т.п. При таком подходе на первый план выступает не обладание знаниями вообще, а способность к их созданию и применению, иначе говоря, необходимы не просто «знающие» специалисты, а владеющие определенными компетенциями. Таким образом, одной из важнейших задач любой организации в плане интенсивного внутреннего развития, достижения конкурентных преимуществ является формирование собственных инновационно-креативных ресурсов.

Соответственно, самыми ценными для работодателей будут люди, которые смогут сочетать креативность, гибкость, коммуникабельность и умение быстро разрешать проблемы. В менеджерах будет цениться способность выстраивать отношения с людьми и организациями. Поэтому от них требуется умение ставить цели и постепенно идти к их достижению, решать нестандартные задачи, развивать креативное мышление в бизнесе. Согласно данным Аналитического бюро (см. доклад *The Economist Intelligence Unit* «Тенденции в экономике, индустрии и корпоративной жизни. Прогноз на 2020 год») психологический портрет менеджера будущего включает в себя прежде всего такие качества, как образованность, интеллектуальная развитость, креативность, навыки аналитического мышления, умение решать нестандартные задачи.

Тем самым в ходе подготовки успешных руководителей и работников особое внимание должно уделяться развитию в них указанных качеств. Уже сегодня значительное количество руководителей высшего звена придают значение проведению соответствующей интеллектуальной, образовательной, психологической подготовки своих подчиненных. Вместе с тем продолжение и углубление тенденций современного экономического развития будут вынуждать их ускорить работу в данном направлении. Сегодня любая компания хочет не только развивать имеющийся у нее человеческий потенциал, но и при найме на работу новых сотрудников уже получать людей, готовых к работе в новых условиях, людей, располагающих указанными навыками и умеющих применять их на практике.

Главным, определяющим результативность креативной деятельности является умение применять знания на практике, из множества решений выбрать нужное.

В структуре кадрового обеспечения новой индустриализации, производства инновационных продуктов, формирования наукоемкой системы хозяйствования главная роль отводится высокопрофессиональному труду, человеку-мастеру (*homo faber*), человеку творческому (*homo creativus*).

Определенный интерес по подготовке интеллектуально-креативной элиты представляет, например, опыт Санкт-Петербургского национального исследовательского университета информационных технологий, механики и оптики.

В начале 1990-х гг. в университете была создана кафедра компьютерных технологий, сделавшая ставку на подготовку специалистов в области информационных технологий и программирования. На кафедре была организована подготовка разработчиков высшей квалификации, творцов, способных решать нестандартные задачи, создателей новых брендов программного обеспечения.

Для реализации этой идеи была создана специальная система поиска перспективных молодых людей и новая организация учебного процесса для них, которые ранее создавались только для одаренных школьников в специализированных учебно-научных центрах при известных университетах и физико-математических школах.

Со времен пушкинского лицея известно, что главное в подготовке и селекции талантов — это творческая атмосфера, обеспечивающая «соударение умов», выход за пределы дисциплинарного поля, что свидетельствует об элитности образования.

Созданная в университете система включает проектный и соревновательный подходы.

Необходимость выделения *проектного* подхода обусловлена особенностями формирования компетенций в области программирования, которые приобретаются только в ходе решения проблем, возникающих при реализации и доведении программ до работоспособного состояния. Иначе говоря, при разработке программного обеспечения возникают проблемы, связанные с необходимостью воспроизводить на учебном занятии реальный процесс создания программного обеспечения, включающего такие

этапы, как формирование архитектуры, кодирование, тестирование, верификация и документирование, а также соответствующее научное обеспечение. При этом полная и качественная реализация всего комплекса работ ограничивается выделенным на учебные проекты временем.

В рамках реализуемой концепции обучения курсовые проекты студентов включают не только написание работающего кода, как это обычно принято, но и проектирование программ и разработку качественной проектной документации для них. В результате выполнения работ студенты на практике понимают справедливость утверждения Гельвеция о том, что «для того, чтобы передавать свои мысли, надо гораздо больше ума, чем для того, чтобы их иметь».

Применение *соревновательного* подхода в учебном процессе осуществляется путем участия студентов в тренировочных занятиях, соревнованиях, конкурсах, олимпиадах и т.п. Этот подход включает специально созданную систему автоматической проверки результатов решения задач.

Дальнейшее развитие соревновательного подхода проходит в направлении совершенствования методики использования автоматического тестирования, развития форм ее применения в учебном процессе.

Сейчас результаты формирования этого образовательного проекта получили мировое признание. Победы студентов университета на чемпионатах мира по программированию внесли значительный вклад в формирование положительного образа нашей страны в глазах мирового сообщества.

Рассмотренный в данной главе инновационный аспект формирования современной экономики и ее кадрового обеспечения имеет своей целью обозначить актуальность проблемы и необходимость ее комплексного исследования.

Таким образом, предметом изучения данного курса являются научные основы управления человеческими ресурсами в контексте перехода экономики России на инновационный путь развития.

## **Вопросы и задания для обсуждения на семинарах**

1. В чем состоят особенности инновационного развития экономики?
2. Каковы основные цели и задачи промышленной политики в Российской Федерации?
3. Раскройте понятия «человеческие ресурсы», «трудовые ресурсы», «человеческий капитал».
4. В чем сущность теории человеческого капитала?
5. Раскройте понятие креативности и ее значение для инновационного развития экономики.
6. В чем отличие креативности от знания, опыта, профессиональной компетентности?
7. Раскройте понятие инновационной культуры и ее роль в обществе.
8. Раскройте содержание инновационного процесса «наука — образование — инвестиции — бизнес».
9. Что включает в себя инновационно-креативный потенциал организации (региона, страны)?

## Темы рефератов

1. Экономическое содержание понятий «человеческие ресурсы», «трудовые ресурсы», «человеческий капитал».
2. Воспроизводство трудовых ресурсов и человеческого капитала.
3. Объект и задачи исследования управления человеческими ресурсами в контексте инновационного развития экономики.
4. Сущность и значение креативности для решения инновационных задач.
5. Определите динамику численности трудовых ресурсов за пятилетний период на конкретном примере (регион, страна в целом).
6. Проведите сравнительный анализ инвестиций на формирование человеческих ресурсов (на конкретных примерах).



## Глава 2

# ДИНАМИКА ЧИСЛЕННОСТИ НАСЕЛЕНИЯ И ТРУДОВАЯ МИГРАЦИЯ

---

В результате изучения материала данной главы студент должен:

### **знать**

- влияние демографических процессов на трудоустройство экономики;
- состояние демографической ситуации в России;
- тенденции развития трудовой миграции;

### **уметь**

- оперировать знанием демографических законов в учебной и практической деятельности;
- анализировать состояние трудоустройства экономики и его резервов;
- выявлять источники кадрового обеспечения;
- анализировать социально значимые проблемы и процессы;

### **владеть**

- способностью к восприятию и обобщению информации, постановке целей и выбору путей их достижения;
  - методами классификации населения по его отношению к трудовой деятельности;
  - методами прогнозирования численности населения и трудовых ресурсов;
  - методами разработки демографической политики.
- 

## 2.1. Динамика демографических процессов

**Демография** (от греч. *demos* — народ и *grapho* — пишу) — наука о закономерностях воспроизводства населения. Демография изучает закономерности и социальную обусловленность рождаемости, смертности, брачности и другие процессы воспроизводства населения.

К числу основных демографических параметров относятся:

- численность постоянного населения;
- половозрастной состав населения;
- общий коэффициент рождаемости;
- ожидаемая продолжительность жизни при рождении;
- общий коэффициент смертности;
- число домашних хозяйств.

**Численность населения** — одна из наиболее общих количественных демографических характеристик. Различают теоретическую численность населения — численность человеческой популяции в демографическом

анализе и моделях (например, стационарное население, стабильное население) и фактическую — какой-либо территории (земного шара, континента, страны, региона, населенного пункта).

Распределение численности населения по частям света в настоящее время представлено в табл. 2.1.

Таблица 2.1

**Численность населения по частям света, млн человек**

Регион	2011 г.	2015 г.	2015 г. (прогноз)
Азия	4121	4135	4280
Африка	1010	1080	1300
Европа	732	746	800
Латинская Америка	582	600	690
Северная Америка	348	350	360
Океания и Австралия	35	40	50

Население крайне неравномерно размещено по территории земного шара. Например, на каждый квадратный километр в среднем приходится: в Европе — около 70 человек, в Азии — более 125, в Америке — 18, в Африке — 24, в Австралии и Океании — до 4.

Основными факторами, влияющими на размещение населения, являются:

- климатические условия территорий;
- наличие богатых природных ресурсов;
- уровень экономического развития территорий;
- условия для развития транспортных и коммуникационных средств;
- история освоения и заселения территорий;
- социально-экономические условия жизни людей;
- религиозные и этнические условия;
- экологические условия;
- военно-политические условия.

Численность населения земного шара в целом растет благодаря тому, что средняя рождаемость превышает среднюю смертность, т.е. идет естественный прирост, который обеспечивает непрерывное возобновление и смену людских поколений. Хотя есть немало государств, где смертность превышает рождаемость и при этом наблюдается естественная убыль населения. К их числу относятся, например, Российская Федерация, Грузия, ряд республик бывшей Югославии, Румыния, Болгария и другие.

Рост численности населения зависит от характера его воспроизводства. Под **воспроизводством населения** (естественным движением) понимают совокупность процессов рождаемости, смертности и естественного прироста, которые обеспечивают непрерывное возобновление и смену людских поколений.

Важнейшими факторами, влияющими на естественное движение населения, являются:

- социально-экономические условия жизни;
- военно-политические факторы;
- природные условия;
- религиозные и этнические особенности (отдельные религии запрещают искусственно прерывать беременность, проповедуют идею больших семей);
- экологические факторы.

Три основных типа воспроизводства населения приведены в табл. 2.2.

Таблица 2.2

### Основные типы воспроизводства населения

Тип	Содержание
Расширенное	Младшие поколения по своей численности больше, чем старшие
Суженное	Младшие поколения численно меньше старших
Простое	Численности младших и старших поколений равны

В ходе исторического развития совершался переход от одного типа воспроизводства к другому, что выражалось в замене многодетной семьи на малодетную. При наличии общей тенденции смены исторических типов воспроизводства населения эта смена в странах с разным уровнем социально-экономического развития и в разных этносах совершалась и совершается не в одно и то же время. Уровни и интенсивность изменений обеих сторон воспроизводства населения — рождаемости и смертности — отличаются для населения разных стран. **Режим воспроизводства населения** представляет его количественную меру и объединяет как режим рождаемости, так и режим смертности, что соответственно выражается в показателях воспроизводства.

Смена типов воспроизводства населения обуславливается изменениями механизма детерминации демографических процессов и выступает как **демографический переход**. История знает два глобальных демографических перехода. Первый произошел в эпоху раннего неолита, когда кочевые племена стали переходить к земледелию, которое значительно улучшило условия выживания и продолжения рода. Смертность детей постепенно уменьшалась, а рождаемость еще долгое время оставалась на прежнем высоком уровне. По оценкам, численность населения Земли, не превышавшая к началу неолитической революции 5—10 млн человек, возросла тогда в 100 раз.

Второй демографический переход обусловлен промышленной революцией, не только резко повысившей производительность труда работающей части населения, но и открывшей новые горизонты в области просвещения, здравоохранения и социальной защиты населения. Предыдущий демографический переход растянулся на несколько тысячелетий, а нынешний уместился в два столетия, благодаря чему обрел невиданную интенсивность и поистине взрывной характер.

В развитых регионах мира современный демографический переход начался в середине XIX в. и закончился к началу XXI в. Первым регионом, где произошел данный переход, стала Западная Европа, которая раньше всех встала на путь индустриализации. С 1800 по 1900 г. ее население удвоилось, тогда как в развивающихся странах оно увеличилось лишь в 1,5 раза. Это привело к избытку рабочей силы, невиданной безработице и породило массовую миграцию из Западной Европы в Северную Америку, Австралию и Новую Зеландию.

В менее развитых регионах демографический переход начался лишь в середине прошлого столетия. К тому времени медицина шагнула далеко вперед как в области профилактики заболеваний, так и их лечения.

Условно можно выделить два типа воспроизводства населения:

1) *«демографическая зима»* — характеризуется относительно невысокими показателями рождаемости, смертности, естественного прироста. Он характерен в основном для экономически развитых государств. Так, во Франции на тысячу жителей рождается 13 человек, а умирает 10, т.е. естественный прирост равен трем, в Великобритании 13 против 11;

2) *«демографическая весна»* — характеризуется высокими и очень высокими показателями рождаемости и естественного прироста. Такие показатели имеют многие страны тропической Африки, Латинской Америки, Южной и Юго-Восточной Азии. Например, в Нигерии и Кении показатели рождаемости превысили 50 человек на тысячу, а показатели естественного прироста — 40 человек.

По прогнозам, доля Азии (без учета азиатской части России) в численности мирового населения несколько уменьшится. Это объясняется, прежде всего, бурным «наступлением» Африки, где, несмотря на некоторое снижение среднегодовых темпов прироста, они и в первой четверти XXI в. останутся самыми высокими. По доле в мировом населении Африка еще в начале 1980-х гг. обогнала Европу (без учета европейской части России), и в перспективе это ее положение еще более укрепит. Третье место как по численности населения, так и по доле в численности мирового населения сохранится за Латинской Америкой. Наибольшее сокращение этой доли произойдет в Западной Европе и Северной Америке — регионах с самым низким среднегодовым приростом. Заметно снизится и доля России.

*Современный этап воспроизводства населения* характеризуется следующими особенностями:

- достижением промышленно развитыми странами фазы демографической зрелости, т.е. низкого уровня рождаемости и смертности, а следовательно, незначительного прироста населения. В то же время в большинстве развивающихся стран рождаемость остается высокой;
- устойчивой тенденцией «старения населения» в промышленно развитых странах;
- высоким удельным весом трудоспособного населения в развивающихся странах при отсутствии достаточного количества рабочих мест;
- реализацией в международных масштабах сдерживающей демографической политики с целью стабилизации динамики численности населения;
- обгоняющим ростом городского населения по сравнению с сельским (урбанизацией).

**Урбанизация** — многосторонний социально-экономический, демографический и географический процесс, происходящий на основе исторически сложившихся форм общественного и территориального разделения труда.

В более узком, демографо-статистическом понимании урбанизация — это рост городов, особенно больших, повышение удельного веса городского населения в стране, регионе, мире.

В трех регионах мира — Австралии и Океании, Северной Африке, Европе — преобладают жители городов. Их догоняет быстро урбанизирующаяся Латинская Америка. В то же время население афро-азиатских стран из-за своей большой численности создает перевес села над городом в среднем по миру. Наиболее высокий процент городского населения имеют развитые страны: Великобритания (91%), Швеция (87%), Германия (85%), Дания (84%), Франция (78%). За последние годы темпы урбанизации в развитых странах снизились, а в некоторых даже происходит сокращение численности городского населения; в развивающихся странах урбанизация продолжает расти.

Противоречивость процесса урбанизации проявляется в сочетании негативных и позитивных тенденций. К негативным чертам процесса урбанизации относятся:

- рост социально-экономического разрыва между городом и деревней;
- обострение криминогенной ситуации;
- проблемы обеспечения жильем проживающих в городе;
- увеличение числа крупных и сверхкрупных городов-мегаполисов;
- неизбежный разрыв между городом и деревней в уровне развития культуры, образования, социального обеспечения, здравоохранения и т.п.

Основной позитивной чертой процесса урбанизации является прогрессивное развитие производства, науки и техники.

Численность населения непрерывно изменяется вследствие рождений и смертей, а для отдельных территорий — миграции населения. Поэтому в демографическом анализе численность населения рассматривается как функция времени и оценивается на определенный момент.

Важным демографическим показателем является **естественное движение населения**, т.е. разность между родившимися и умершими за определенный период.

Исходной базой для определения количественных характеристик человеческих ресурсов страны, региона или населенного пункта является **фактическая численность населения** соответствующей территории. Численность населения определяется на основе переписей населения, а в промежутках между ними — путем расчетов численности и состава населения по данным переписи и регистрации рождений, смертей, прибытий и выбытий. Прогнозируемая численность населения на плановый период определяется методом «передвижки» по возрастам и экстраполяции сальдо миграции. Она непрерывно меняется. Поэтому возникает необходимость определения средней численности населения.

**Средняя численность населения** (среднее население) — обобщающий показатель численности населения для всего рассматриваемого периода, рассчитываемый, как правило, за год.

Средняя численность населения за год (среднегодовое население) определяется на середину года как среднее арифметическое из данных численности населения на начало и конец года или путем прибавления к начальной численности населения половины ее годового прироста. На начало каждого квартала или месяца среднегодовое население исчисляется как среднее хронологическое моментного динамического ряда.

Показатель средней численности населения важен при оценке и анализе демографических процессов: исчислении общих коэффициентов рождаемости, смертности, естественного прироста, брачности, подвижности, потребления на душу населения и др. Для характеристики воспроизводства населения применяются показатели рождаемости, смертности и естественного прироста.

**Рождаемость и смертность** рассчитываются на 1000 человек населения (в промилле) и измеряются с помощью систем коэффициентов и таблиц (рождаемости, смертности).

Разница между числом родившихся и умерших при положительном результате называется **естественным приростом населения**.

Наряду с абсолютными величинами определяются относительные показатели рождаемости, смертности и естественного прироста, называемые коэффициентами естественного движения населения. Они рассчитываются как для всего населения (общие), так и для отдельных возрастных, половых, социальных и других групп (специальные или частные). Коэффициенты определяются как отношение соответствующих абсолютных показателей за данный период времени к средней численности населения за тот же период. Частное от деления умножается на 1000.

Общий коэффициент рождаемости ( $n$ ) рассчитывается обычно в промилле и определяется по формуле

$$n = \frac{N}{TP} \cdot 1000,$$

где  $T$  — годы (период);  $\bar{P}$  — численность населения на середину периода (среднегодовое население);  $N$  — число родившихся в этот период детей.

Общий коэффициент смертности ( $m$ ) исчисляется как отношение общего числа умерших ( $M$ ) в течение некоторого периода ( $T$ ) к средней численности населения:

$$m = \frac{M}{TP} \cdot 1000.$$

Коэффициент прироста населения ( $k$ ) — отношение общего прироста населения за определенный период времени (год, месяц и т.п.) к среднему населению за тот же период:

$$k = \frac{\Delta P_{\text{общ}}}{P} \cdot 1000.$$

Коэффициент естественного прироста населения ( $k_{\text{е.п.н}}$ ) представляет собой отношение естественного прироста населения к среднему населению за определенный период времени  $t$ :

$$k_{\text{е.п.н}} = \frac{\Delta P}{\bar{P}},$$

где  $\Delta P$  — показатель естественного прироста населения;  $\bar{P}$  — средняя численность населения.

При  $t = T$ , где  $T$  — длина периода в годах, годовой коэффициент естественного прироста населения равен:

$$k_{\text{е.п.н}} = \frac{\Delta P}{TP}.$$

Данный коэффициент равен также разности между коэффициентом рождаемости и коэффициентом смертности и может быть положительным, отрицательным или равным нулю.

Специальный коэффициент рождаемости ( $F$ ) — это отношение числа родившихся ( $N$ ) к численности женщин репродуктивного возраста ( $W$ ):

$$F = \frac{N}{TW} \cdot 1000.$$

Специальные коэффициенты смертности рассчитываются отдельно по полу и возрасту, по причинам смерти и др.

Возрастные коэффициенты смертности измеряют уровень смертности по отдельным возрастным (однолетним, пятилетним и т.д.) группам и исчисляются как отношение абсолютного числа умерших в данной возрастной группе за период  $T$  к средней ее численности в этом периоде, выраженное в промилле.

Наряду с указанными коэффициентами рассчитываются показатели роста населения, характеризующие изменение численности населения во времени.

На численность населения территории также влияет механическое движение населения — миграционные потоки, их направления и т.д. При оценке численности населения определенной территории показатель сальдо миграции весьма значим.

**Демографическая ситуация** — сложившийся на данной территории (в стране, регионе) тип воспроизводства населения, который характеризуется соотношением рождаемости, смертности, миграции и тенденциями их изменения.

**Демографическая обстановка** — сложившиеся в данное время состав населения, динамика численности и условия дальнейшего воспроизводства.

По итогам Всероссийской переписи 2010 г. население, постоянно проживающее в России, составило 142 905,2 тыс. человек<sup>1</sup>. Кроме того, было

---

<sup>1</sup> На 6 июля 2015 г. численность населения составила 146 321 633 человек, в том числе мужчин — 67 772 335 человек (46,3%), женщин — 78 549 298 человек (53,7%). Рост численности населения в 2015 г. составил 51 600 человек.

учтено 90,2 тыс. российских граждан, находившихся за рубежом в связи с длительной служебной командировкой по линии органов государственной власти Российской Федерации (включая проживающих с ними членов их семей).

Российская Федерация занимает восьмое место в мире по численности постоянного населения после Китая (1325 млн человек), Индии (1150 млн), США (304 млн), Индонезии (229 млн), Бразилии (190 млн), Пакистана (162 млн) и Бангладеш (145 млн).

Характеризуя демографическую обстановку в России, можно сделать следующие выводы.

1. В результате предшествующего демографического спада наступила и продолжает усиливаться депопуляция населения. Этот процесс начался в начале 1990-х гг. и совпал с экономическим кризисом в стране.

2. Для большинства субъектов Российской Федерации характерны массовое распространение малодетности (1–2 ребенка в семье); снижение показателей рождаемости у городского и сельского населения; откладывание рождения первого ребенка; рост внебрачной рождаемости. Такие уровень и характер рождаемости не могут сохранить демографический потенциал страны.

3. Ситуация с рождаемостью осложнена ухудшением положения с брачностью. По сравнению с предыдущей переписью общий коэффициент брачности в 2010 г. снизился на 1/3. Молодые пары все чаще отказываются от официальной регистрации брачных отношений. В результате получила распространение практика добрачных сожительств и неоформленных юридических браков. В 2010 г. каждый четвертый ребенок рождался вне юридического брака.

4. Депопуляция в России вызвана не только низкой рождаемостью, но и высокой смертностью населения. Уровень мужской смертности в 4 раза выше женской и в 2–4 раза выше, чем в экономически развитых странах социальной ориентации.

5. Растут показатели смертности от сердечно-сосудистых заболеваний, туберкулеза, СПИДа, автотранспортных и техногенных аварий и катастроф, убийств, самоубийств и других причин.

6. Налицо высокая распространенность аборт, патологий беременности и родов, перинатальной смертности и мертворождаемости.

7. Наблюдается низкий уровень медицинского обслуживания населения. Государственное медицинское страхование охватывает лишь наиболее простые заболевания: ОРЗ, расстройство желудка, насморк и тому подобные болезни, которые лечат с помощью таблеток и микстур.

Состояние здоровья и уровень смертности населения отражаются на ожидаемой продолжительности жизни населения, которая в России в среднем составляет для женщин — 65 лет, для мужчин — 59 лет.

Снижение рождаемости и сокращение численности и доли детей в населении ведут к демографическому старению и существенно снижают экономическую и национальную безопасность страны.



## 2.2. Демографическая политика Российской Федерации

**Демографическая политика** — это целенаправленная деятельность государственных органов и иных социальных институтов в сфере регулирования процессов воспроизводства населения.

Она призвана воздействовать на формирование желательного для общества режима воспроизводства населения, сохраняя или изменяя тенденции в области динамики численности и структуры населения, темпов их изменений, динамики рождаемости, смертности, семейного состава, расселения, внутренней и внешней миграции, качественных характеристик населения.

Демографическая политика Российской Федерации — это система определения важнейших целей, задач и приоритетов воздействия на демографическое развитие страны.

Основой демографической политики является научно обоснованная концепция. Она составляет правовое и идеологическое пространство, в рамках которого могут формироваться программные документы по вопросам рождаемости и поддержки семьи, здоровья и продолжительности жизни, миграции и иных аспектов демографического развития.

Концепция разрабатывается на долгосрочный период. Ее реализация предполагает устойчивое социально-экономическое развитие страны, что обусловлено инерционностью демографических процессов и долгосрочностью достижения ожидаемых результатов.

Цель демографической политики Российской Федерации — постепенная стабилизация численности населения и формирование предпосылок последующего демографического роста.

В соответствии с поставленными задачами демографической политики определяются ее основные приоритеты (табл. 2.3).

Таблица 2.3

### Основные приоритеты демографической политики Российской Федерации

Область установки приоритетов	Приоритеты
Укрепление здоровья и увеличение продолжительности жизни населения	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Укрепление состояния здоровья детей и подростков, прежде всего за счет совершенствования профилактических мероприятий по снижению травм и отравлений, курения, алкоголизма и наркомании, развития физической культуры, отдыха и оздоровления.</li><li>2. Сохранение репродуктивного здоровья населения путем совершенствования профилактической и лечебно-диагностической помощи.</li><li>3. Улучшение состояния здоровья населения в трудоспособном возрасте, в первую очередь за счет профилактических мероприятий по снижению травм и отравлений, а также раннего выявления болезней системы кровообращения, новообразований и инфекционных заболеваний.</li><li>4. Сохранение здоровья пожилых людей, для которых наиболее важны профилактика сердечно-сосудистых, онкологических, эндокринных и инфекционных заболеваний</li></ol>

Область установки приоритетов	Приоритеты
Стимулирование рождаемости и укрепление семьи	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Ориентация системы общественных и личностных ценностей на семью, состоящую из родителей с несколькими детьми, путем усиления приоритетности интересов таких семей при формировании и реализации социальной политики.</li> <li>2. Создание условий для жизнедеятельности семьи, дающих возможность рождения, содержания и воспитания нескольких детей и направленных на обеспечение постепенного перехода от малодетной (1–2 ребенка) к среднететной (3–4 ребенка) семье.</li> <li>3. Обеспечение работникам, имеющим детей, благоприятных условий для сочетания трудовой деятельности с выполнением семейных обязанностей.</li> <li>4. Повышение воспитательного потенциала семьи как основного субъекта социализации путем формирования у детей, подростков и молодежи ориентации на полную семью и рождение двух и более детей.</li> <li>5. Формирование общественного мнения в направлении необходимости укрепления семьи с двумя и более детьми, в первую очередь молодой семьи.</li> <li>6. Разработка и реализация стратегии деинституализации детей-сирот, детей-инвалидов, развитие форм их семейного обустройства</li> </ol>
Миграция и расселение	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Привлечение иммигрантов, в первую очередь граждан государств — участников СНГ, на основе селективной миграционной политики.</li> <li>2. Создание условий для сокращений эмиграционного оттока, ведущего к сокращению научно-технического, интеллектуального и творческого потенциала населения России.</li> <li>3. Обеспечение легализации миграции в Россию путем применения соответствующих правовых, организационных, финансовых и прочих механизмов.</li> <li>4. Создание системы эффективной защиты законодательно закрепленных прав вынужденных мигрантов на территории России</li> </ol>

Реализация демографической политики в Российской Федерации предполагает:

- объединение усилий государственных и общественных организаций, направленных на выработку единых подходов к формированию демографического поведения и установок с целью сохранения и укрепления демографического потенциала России;
- координацию действий законодательных и исполнительных органов на федеральном, региональном и муниципальном уровнях, направленных на оздоровление демографической ситуации;
- разработку федеральных и региональных планов действий и программ по достижению конкретных результатов в рамках основных задач, поставленных в этой области, включающих сроки реализации и исполнения;
- концентрацию финансовых и материальных ресурсов на реализации приоритетных положений политики с учетом использования средств

федерального бюджета, бюджетов субъектов Российской Федерации, привлечения дополнительных внебюджетных поступлений, включая средства международных организаций;

- обеспечение учета демографической ситуации в решениях федеральных и международных организаций;
- продвижение в решениях международных организаций, занимающихся вопросами демографии и миграции, положений, отвечающих приоритетам российской политики в этих областях.

Федеральная политика служит основой для формирования демографической политики в субъектах Российской Федерации и разработки региональных планов по улучшению демографической ситуации. На уровне органов исполнительной власти субъектов Российской Федерации главными задачами в области улучшения демографической ситуации являются:

- разработка и реализация региональных программ улучшения демографической ситуации;
- разработка и реализация территориальных целевых программ в области народонаселения, здравоохранения, занятости, социальной защиты населения, молодежной политики, включая программы, направленные на улучшение положения семьи и детей;

организация информационно-просветительской деятельности по пропаганде региональной демографической политики. Для обеспечения последовательности в выполнении положений демографической политики работа по ее реализации проводится в несколько этапов.

На *первом этапе* осуществляются:

- реализация плана первоочередных мероприятий по проведению демографической политики Российской Федерации;
- разработка и реализация региональных планов первоочередных мер, направленных на решение наиболее острых демографических проблем применительно к конкретным субъектам Российской Федерации;
- разработка плана реализации основных направлений демографической политики Российской Федерации на ближайшие годы.

Реализация первоочередных мероприятий позволит создать нормативно-правовую базу проведения активной демографической политики и обеспечить условия дальнейшего социально-экономического развития России.

На *втором этапе* предполагаются:

- выполнение плана реализации основных направлений демографической политики Российской Федерации;
- разработка и реализация федеральной целевой программы, направленной на улучшение демографической ситуации в России, на среднесрочную перспективу.

В результате проводимой в России работы, направленной на улучшение демографической ситуации, предполагается стабилизировать численность населения за счет увеличения средней продолжительности жизни, повышения в перспективе показателей рождаемости, снижения показателей смертности населения. Улучшится структура размещения производительных сил, что, несомненно, окажет позитивное влияние на показатели социально-экономического и демографического развития России.

## 2.3. Классификация населения по его отношению к трудовой деятельности

В соответствии с рекомендациями Международной организации труда (МОТ) и с учетом национальных особенностей в России принята следующая классификация населения по его отношению к трудовой деятельности: трудоспособное население, трудовые ресурсы, экономически активное население, занятое население, безработные, экономически неактивное население.

Рассмотрим эти категории.

**Трудоспособное население** — часть человеческих ресурсов, ограниченная определенными возрастными границами.

Границы трудоспособного возраста носят подвижный характер (главным образом в сторону повышения) и определяются социально-экономическими и климатическими условиями жизнедеятельности населения, качеством, уровнем и средней продолжительностью жизни и др. В соответствии с этим устанавливаются нижняя и верхняя границы трудоспособного возраста. В России они составляют: 16—54 лет (включительно) — для женщин, 16—59 лет (включительно) — для мужчин.

*Трудоспособность* — физическая и духовная способность людей к осуществлению трудовой деятельности.

В соответствии с характером работы, которую человек в состоянии выполнить, выделяют трудоспособность:

- 1) общую (т.е. способность к выполнению какой-либо работы в обычных условиях);
- 2) профессиональную, т.е. способность к выполнению работы по определенной профессии, специальности;
- 3) специальную, т.е. способность выполнять работу в нестандартных условиях производства и климата.

По объему обычно выделяют *полную* и *неполную трудоспособность* (ограниченную, частичную и т.д.).

**Трудовые ресурсы** — часть трудоспособного населения (занятые и незанятые), которая обладает необходимыми физическими данными, знаниями и навыками труда в соответствующей отрасли.

Исходной базой для определения *количественных характеристик трудовых ресурсов* являются показатели численности населения: фактическая, прогнозируемая и средняя. Последний показатель используется при оценке и анализе демографических процессов: исчислении общих и специальных коэффициентов рождаемости, смертности, а также абсолютных темпов роста и прироста населения, среднего коэффициента прироста населения и среднего темпа прироста населения.

*Качественный состав трудовых ресурсов* характеризуется образовательным уровнем и уровнем профессиональной подготовки, при оценке которых учитываются: профессионально-квалификационная структура, удельный вес работников по всем видам деятельности, уровень квалификации и компетенции, структура по отдельным половозрастным группам и др.

Приобретение способностей к труду через систему общего и специального образования, профессиональной подготовки, восстановление и развитие способностей к труду наряду с естественным воспроизводством населения составляют первую фазу воспроизводства трудовых ресурсов — их формирование.

**Экономически активное население** — часть населения (занятого и не занятого трудовой деятельностью), обеспечивающая предложение труда для производства товаров, услуг и иных материальных и духовных ценностей.

*Уровень экономической активности населения* — доля численности экономически активного населения в общей численности населения соответствующей возрастной группы.

**Занятое население** — лица обоего пола в возрасте 16 лет и старше, а также лица младших возрастов, которые в рассматриваемый период:

а) выполняли работу по найму за вознаграждение на условиях полного либо неполного рабочего времени, а также иную приносящую доход работу самостоятельно или у отдельных граждан независимо от сроков получения непосредственной оплаты или дохода за свою деятельность. *Не включаются* в состав занятых зарегистрированные безработные, выполняющие оплачиваемые общественные работы, полученные через службу занятости, учащиеся и студенты, выполняющие оплачиваемые работы по направлению учебных заведений;

б) временно отсутствовали на работе из-за болезни или травмы, ухода за больными; ежегодного отпуска или выходных дней; компенсационного отпуска или отгулов, возмещения сверхурочных работ или работ в праздничные (выходные) дни; работ по специальному графику; нахождения в резерве (такое имеет место при работе на транспорте); установленного законом отпуска по беременности, родам и уходу за ребенком; обучения, переподготовки вне своего рабочего места, учебного отпуска; отпуска без сохранения или с сохранением содержания по инициативе администрации; забастовки; других подобных причин;

в) выполняли работу без оплаты на семейном предприятии.

К **безработным** относятся лица 16 лет и старше, которые в рассматриваемый период:

а) не имели работы (доходного занятия);

б) занимались поиском работы, т.е. обращались в государственную или коммерческую службы занятости, использовали или помещали объявления в печати, непосредственно обращались к администрации предприятия (работодателю), использовали личные связи и т.д. или предпринимали шаги к организации собственного дела;

в) были готовы приступить к работе.

Учащиеся, студенты, пенсионеры и инвалиды учитываются в качестве безработных, если они занимались поиском работы и были готовы приступить к ней.

В составе безработных выделяются лица, не занятые трудовой деятельностью, зарегистрированные в службе занятости в качестве ищущих работу, а также признанные безработными.

*Уровень безработицы* — удельный вес численности безработных в численности экономически активного населения.

*Продолжительность безработицы* — промежуток времени, в течение которого лицо ищет работу (с момента начала поиска работы и до момента трудоустройства или до рассматриваемого периода), используя при этом любые способы.

**Экономически неактивное население** — население, которое не входит в состав трудовых ресурсов (занятых и безработных).

Величина экономически неактивного населения включает следующие категории:

а) учащиеся и студенты, слушатели и курсанты, посещающие дневные учебные заведения (включая дневные аспирантуры и докторантуры);

б) лица, получающие пенсии по старости и на льготных условиях, а также получающие пенсии по потере кормильца при достижении ими пенсионного возраста;

в) лица, получающие пенсии по инвалидности (I, II, III групп);

г) лица, занятые ведением домашнего хозяйства, уходом за детьми, больными, родственниками и т.п.;

д) отчаявшиеся найти работу, т.е. лица, которые прекратили поиск работы, исчерпав все возможности ее получения, но которые могут и готовы работать;

е) другие лица, которым нет необходимости работать, независимо от источника их дохода.

Статус в занятости определяется для экономически активного населения, т.е. как для занятых, так и для безработных, в зависимости от степени экономического риска, элементом которого является вид взаимоотношения лица, наделенного определенными полномочиями (в пределах установленных обязанностей), с другими работниками и предприятиями.

Для безработных лиц, ранее имевших работу, статус определяется по их предыдущей занятости.

Экономически активное население делится на две группы:

- наемные работники, деятельность которых управляется или осуществляется согласно установленному набору правил;

- лица, работающие не по найму: работающие на индивидуальной основе; работодатели; неоплачиваемые работники семейных предприятий; члены коллективных предприятий. Их доход (или семьи) непосредственно зависит от результатов деятельности по производству товаров или услуг. Они принимают управленческие решения, влияющие на деятельность предприятия, или делегируют эти полномочия, но за собой оставляют ответственность за благополучие предприятия.

Классификация **по статусу в занятости** осуществляется исходя из следующих определений:

- *наемные работники* — лица, которые заключили письменный трудовой договор, контракт или устное соглашение с руководителем предприятия любой формы собственности или отдельным лицом об условиях трудовой деятельности, за которую они получают оговоренную при найме (т.е. при заключении договора) оплату наличными деньгами или натурой;

избранные, назначенные или утвержденные на оплачиваемую должность лица, включая директоров и управляющих предприятий, служителей религиозных культов;

- *работающие на индивидуальной основе* — лица, самостоятельно осуществляющие деятельность, приносящую доход, не использующие труд наемных работников или привлекающие отдельных работников на короткий срок (сезонные и случайные работы);

- *работодатели* — лица, управляющие собственным частным (семейным) предприятием, фермой, а также лица, занятые профессиональной деятельностью или ремеслом на самостоятельной основе и постоянно использующие труд наемных работников. Работодателем является управляющий семейным предприятием, если его семья владеет предприятием без раздела на доли между членами семьи и использует труд наемных работников на постоянной основе для осуществления производственной деятельности. Свои управленческие функции такой работодатель может делегировать наемному управляющему, оставляя за собой ответственность за благополучие предприятия;

- *неоплаченные работники семейных предприятий* — лица, работающие без оплаты на частном семейном предприятии, которым владеет родственник;

- *члены производственных кооперативов (коллективных предприятий) и партнеры* — лица, работающие на данных предприятиях и являющиеся членами коллектива собственников, владеющих этими предприятиями;

- *лица, не поддающиеся классификации по статусу* — безработные, ранее не занятые трудовой деятельностью, приносящей доход, или лица, информация о которых не дает возможности отнести их к тому или иному статусу в занятости.

Наемные работники распределяются на две подгруппы:

- гражданское население;
- военнослужащие.

К военнослужащим относятся лица, имеющие воинское звание и находящиеся на действительной воинской службе по контракту или призыву. К военнослужащим не относятся лица, состоящие на службе в органах внутренних дел в качестве рядового или начальствующего состава. Обучение в военных учебных заведениях дневной формы обучения не является оплачиваемой занятостью, доходным занятием или временным отсутствием на предприятии, организации.

Наемные работники распределяются также **по длительности найма на работу**:

- постоянные работники. Среди них выделяются те, у которых трудовой договор не определяется продолжительностью найма, но она достаточно большая для отнесения их к временным работникам или нанятым на случайные работы;

- временные работники;
- сезонные работники;
- работники, нанятые на общественные работы.

Основная (доходное занятие) и дополнительная работа определяются для всех лиц, относящихся к категории занятых и имеющих более одной работы (занятия).

Основной является то место работы, в подразделении которой находится трудовая книжка. В случае ее отсутствия — та работа, которую лицо само считает основной или на которой отработано наибольшее количество часов. В случае внутреннего совместительства основной считается работа в пределах нормальной продолжительности рабочего времени для данного вида работ.

Дополнительной работой может быть совместительство любого рода, другая работа по контракту или случайная, разовая работа.

В совместительство не включается работа на нескольких предприятиях в случае, предусмотренном родом деятельности по основному месту работы, т.е. командировки, выполнение общественных работ по направлению предприятия и т.п., а также работа в личном подсобном хозяйстве, на садовом участке для удовлетворения своих нужд, а не для продажи.

*Неполная видимая занятость* определяется количеством лиц наемного труда, вынужденных работать (по инициативе администрации, работодателя, а также из-за отсутствия рабочих мест с полной занятостью на рынке рабочей силы) меньше установленной законом нормальной продолжительности рабочего времени в рассматриваемый период времени. Это лица, вынужденно работающие неполную рабочую неделю или неполный рабочий день, когда по условиям трудового договора сотрудники работают меньше часов на данном предприятии, чем установлено распорядком, графиком или законодательством для данной категории работников (например, вместо восьми часов — четыре), или когда уменьшается количество рабочих дней и, следовательно, количество часов работы в неделю. При этом сотрудники ищут дополнительную работу.

## **2.4. Прогнозирование численности населения**

Прогноз численности населения для отдельного административно-территориального образования или страны в целом имеет важное значение для управления социально-экономическими процессами трудоустройства и трудоустройства. Исходя из динамики демографических характеристик, образовательного уровня населения, развития социально-экономических условий жизнедеятельности определяются длительные тенденции изменения количественных и качественных показателей населения и трудовых ресурсов. Прогнозные расчеты позволяют выявить ожидаемые изменения численности населения, оценить демографическую ситуацию, складывающуюся как в отдельных регионах, так и в целом по стране; определить численность трудовых ресурсов, развитие их образовательного и профессионально-квалификационного уровня; проследить влияние других социально-экономических и экологических факторов на воспроизводственный процесс.



Для того чтобы определить перспективную численность населения, при составлении краткосрочного прогноза используется метод ретроспективной экстраполяции, а на более долгие сроки — метод передвижки по возрастам.

**Метод ретроспективной экстраполяции** опирается на показатели темпов роста населения, вычисленные за предшествующее время. На основе расчетов показателей среднегодового темпа изменения численности населения и при условии существования реальной возможности использования этих темпов на будущий период перспективные размеры населения каждого последующего года ( $P_j$ ) определяются как произведение численности населения за предыдущий год ( $P_{j-1}$ ) и среднегодового темпа изменения общей численности населения ( $K$ ):

$$P_j = P_{j-1} \cdot K.$$

Если численность населения изменяется неравномерно, то необходимо выделить различные этапы, отличающиеся друг от друга типом динамики и ее темпами. В пределах каждого этапа рассчитывается среднегодовой темп.

На практике для определения перспективной численности населения широкое распространение получил **метод передвижки по возрастам**. При умножении численности населения, установленной по переписи в определенной половозрастной группе, на соответствующий коэффициент дожития получается величина численности населения в определенном возрасте, принятом для расчета интервала. Это, как правило, бывают одно-годовые или пятилетние интервалы. Расчет ведется в следующей последовательности. Вначале определяется численность населения на конец расчетного года, а затем на основе данных о движении населения рассчитывается окончательная численность городского и сельского населения в половозрастном разрезе для конкретной административно-территориальной единицы.

Для анализа режима воспроизводства населения в США и некоторых других странах демографы обычно используют не общие показатели движения населения, а показатели фертильности. Общий коэффициент фертильности показывает число рождений на 1000 женщин в детородном возрасте (обычно 15—44 года). Суммарный коэффициент фертильности означает среднее количество детей, рождаемых каждой женщиной на протяжении детородного периода. Уровень фертильности принимается в качестве исходной базы и для расчета перспективной численности населения. При этом, разумеется, учитывается широкий круг социально-экономических и экологических факторов.

В табл. 2.4 приведен вариант сценарных предпосылок и прогнозных расчетов ожидаемой численности населения России до 2050 г. Сценарий представляет четыре варианта динамики численности населения России от наиболее пессимистичного (низкого, с низкими показателями рождаемости, наименьшей продолжительностью жизни) до относительно оптимистичного (высокого, где предполагаются большая продолжительность жизни, лучшие показатели рождаемости).

**Сценарные предпосылки и ожидаемая численность населения России**

Годы	Вариант			
	низкий	средний	средний с высокой миграцией	высокий
Суммарный коэффициент рождаемости				
2000	1,20	1,20	1,20	1,20
2025	1,09	1,40	1,40	1,66
2050	1,09	1,40	1,40	1,75
Ожидаемая продолжительность жизни при рождении (мужчины), лет				
2000	59,00	59,00	59,00	59,00
2025	60,20	63,10	63,10	65,50
2050	62,40	66,30	66,30	70,30
Ожидаемая продолжительность жизни при рождении (женщины), лет				
2000	72,20	72,20	72,20	72,20
2025	73,40	75,00	75,00	76,90
2050	75,20	77,70	77,70	81,00
Миграционный прирост, тыс. человек				
2001–2025	1050	2204	4509	3104
2026–2050	790	1675	6650	2470
Численность постоянного населения на конец года, тыс. человек				
2000	144 819	144 819	144 819	144 819
2020	121 983	130 990	131 836	137 323
2030	107 311	121 501	123 994	132 758
2040	92 129	111 568	115 920	127 036
2050	77 162	101 921	107 605	122 634

**2.5. Численность и структура трудовых ресурсов**

Трудовые ресурсы имеют количественные и качественные характеристики. Первые из них включают показатели численности и состава (по полу, возрасту, общественным группам и др.). Вторые — показатели образовательного уровня, профессионально-квалификационной структуры и т.п.

Показатели численности трудовых ресурсов рассчитываются по состоянию на конкретный момент времени для определенной административно-территориальной единицы (района, области, республики и т.д.). Ввиду постоянного изменения численности трудовых ресурсов рассчитываются

средние показатели, например среднегодовая численность трудовых ресурсов.

Исходной базой для определения количественных характеристик трудовых ресурсов служит численность населения, обладающего способностью к труду в соответствии с установленными государством условиями воспроизводства рабочей силы. На основе половозрастных данных переписи населения определяется численность населения трудоспособного (рабочего) возраста, из нее вычитается численность лиц того же возраста, считающихся, согласно установленным государством правовым нормам, нетрудоспособными (инвалиды I–II групп и лица льготных пенсионных возрастов). В межпереписной период данные о численности населения рабочего возраста корректируются с учетом его движения за это время, а также изменений, происшедших с момента переписи в административно-территориальном делении.

Количественная характеристика трудовых ресурсов во времени и по этапам изменения определяется с помощью абсолютных и относительных показателей: абсолютного прироста, темпов роста и прироста трудовых ресурсов.

**Абсолютный прирост трудовых ресурсов** — разность между численностью трудовых ресурсов на начало и конец года с учетом сальдо миграции.

**Темп роста трудовых ресурсов** — отношение двух последовательных уровней ряда динамики численности трудовых ресурсов:

$$\left(\frac{P_1}{P_0}\right)\left(\frac{P_2}{P_1}\right)\dots\left(\frac{P_n}{P_{n-1}}\right).$$

Средний темп роста трудовых ресурсов за ( $n$ ) равновеликих временных интервалов (месяцы, годы) исчисляется как среднее геометрическое и выражается в виде простого отношения двух чисел или в процентах (при умножении на 100):

$$T_p = \sqrt[n]{\left(\frac{P_1}{P_0}\right)\left(\frac{P_2}{P_1}\right)\dots\left(\frac{P_n}{P_{n-1}}\right)} = \sqrt[n]{\frac{P_n}{P_0}}.$$

Одним из показателей количественных изменений трудовых ресурсов является коэффициент естественного их прироста, исчисляемый как отношение естественного прироста трудовых ресурсов к их среднегодовой численности за определенный период, умноженное на 1000.

**Коэффициент естественного прироста трудовых ресурсов** определяется как разность между коэффициентами естественного пополнения и убыли трудовых ресурсов. Эти коэффициенты представляют собой отношения соответственно величины пополнения и выбытия к среднегодовой численности трудовых ресурсов, выраженные в промилле.

Разница между темпами и коэффициентами прироста трудовых ресурсов состоит в следующем. Темпы прироста (общего, естественного, механического) представляют собой отношения абсолютных величин соответ-

ствующих приростов к численности трудовых ресурсов на начало периода, для которого исчисляется показатель. Коэффициенты прироста — отношения тех же величин к средней численности трудовых ресурсов за изучаемый период. Разница между темпами и коэффициентами прироста тем меньше, чем меньше промежуток времени, для которого исчисляются показатели.

Численность трудовых ресурсов составляет основу трудового потенциала общества. В их состав входит главным образом трудоспособное население. В связи с ростом бедности возрастает занятость в рыночном хозяйстве лиц пенсионного возраста, особенно на протяжении первых пяти пенсионных лет.

Показатели численности трудовых ресурсов используются прежде всего для составления баланса трудовых ресурсов, а также в научных исследованиях, при регулировании рынка труда и др.

### **Возрастная структура трудовых ресурсов**

Данные о составе трудовых ресурсов по возрасту, полу и другим признакам определяются количественными и качественными характеристиками рабочей силы, закономерностями ее воспроизводства, размещения и др. Соотношение возрастных групп в составе трудовых ресурсов представляет собой их возрастную структуру. При изучении трудовых ресурсов принято выделять четыре основные возрастные группы:

- молодежь 16—29 лет;
- лица среднего возраста 30—49 лет;
- лица предпенсионного возраста — мужчины 50—59 лет, женщины 50—54 лет;
- лица пенсионного возраста — мужчины 60 лет и старше и женщины 55 лет и старше, занятые в общественном хозяйстве.

В научных и практических целях наряду с укрупненными возрастными интервалами изучаются также возрастные структуры с 5- или 10-летними интервалами.

Независимо от территориального размещения трудовая активность населения в одних и тех же возрастных группах имеет общие закономерности. Так, в возрастной группе 16—29 лет большая часть молодежи до 24 лет занята обучением, получением профессиональной подготовки, военной службой. Этот контингент активно включается в общественное производство к 25 годам. Поэтому наиболее высокая трудовая активность и занятость характерна для населения в возрасте 25—49 лет. У лиц старше 50 лет трудовая активность постепенно снижается. По сравнению с предыдущей возрастной группой она ниже в среднем на 5—6 процентных пунктов. Однако при научно обоснованной организации перемены труда имеются значительные резервы вовлечения данной возрастной группы в общественное производство.

Особую группу составляет население старше трудоспособного (рабочего) возраста — пенсионеры. Определенная часть лиц пенсионного возраста продолжает трудиться в общественном хозяйстве. Однако их трудовая деятельность остается относительно активной лишь 3—5 лет после

получения пенсии. Затем она резко снижается, причем у женщин трудовая активность в этом возрасте, по данным переписи, бывает в 2,5 раза ниже, чем у мужчин. Лишь в отдельных областях деятельности, таких как социально-бытовая инфраструктура, можно с пользой как для общества, так и для самих работающих применить труд данной группы населения.

В практике управления используется понятие «возрастной контингент» — совокупность людей одной или нескольких возрастных групп. Группы возрастного контингента обусловлены физиологическими особенностями людей и зависят от социально-экономического строя общества.

Изменения в соотношении населения трудоспособного и нетрудоспособного возраста характеризуют тенденции воспроизводства населения. Расчеты указанных контингентов проводятся по данным переписи населения, а между переписями — с учетом естественного и механического движения населения.

### **Структура трудовых ресурсов по полу**

Этот показатель имеет важное значение для формирования эффективной структуры занятости по сферам приложения труда в профессионально-отраслевом и территориальном разрезах и определяется путем выявления соотношений мужчин и женщин, занятых в общественном производстве, домашнем и личном подсобном сельском хозяйстве, а также занятых на учебе с отрывом от производства. Анализ ведется по возрастным группам

Структура трудовых ресурсов по полу различается по территории страны и сферам занятости. Это обусловлено, в частности, миграцией трудоспособного населения: в местах выбытия доля мужчин сокращается, в районах интенсивного освоения — увеличивается. Несмотря на общую тенденцию к выравниванию соотношения между численностью мужчин и женщин в составе занятого населения в народном хозяйстве, имеются существенные колебания этого соотношения в отдельных регионах.

Абсолютные и относительные показатели состава населения и трудовых ресурсов по полу широко используются для составления балансов и балансовых расчетов трудоустройства народного хозяйства.

### **Структура трудовых ресурсов по уровню образования и профессиональной подготовки**

Уровень общего и специального профессионального образования служит объективной характеристикой трудовых ресурсов, показателем интеллектуального потенциала общества.

При анализе трудовых ресурсов по указанному уровню учитываются следующие показатели:

- уровень образования (общего, специального) трудоспособного населения;
- соотношение численности занятого населения и численности лиц с высшим, средним (полным и неполным) и начальным образованием;
- динамика численности учащихся по видам обучения;

- численность лиц, имеющих высшее и среднее специальное образование, из них занятых в народном хозяйстве (в отраслевом и территориальном разрезах);
- уровень образования населения по социальным группам;
- уровень образования по отдельным возрастным группам, а также городского и сельского населения;
- уровень образования мужчин и женщин, работников умственного и физического труда;
- развитие и уровень профессионально-технического образования, численность и состав учащихся, выпуск из училищ по профессиям и отраслям народного хозяйства, в том числе численность учеников, получивших среднее образование;
- численность аспирантов и научных работников, их структура и распределение по отраслям знаний и народного хозяйства.

Важное значение при этом имеет изучение профессионально-квалификационной структуры трудовых ресурсов, определение удельного веса работников по видам деятельности, уровню квалификации и т.п.

В связи с научно-техническим прогрессом претерпевают существенные изменения профессии, специальности, квалификации.

**Профессия** (от лат. *professio* — официально указанное занятие) — род трудовой деятельности (занятий) человека, владеющего определенными общими и специальными теоретическими знаниями и практическими навыками, приобретенными в результате специальной подготовки, опыта работы. Вид и наименование профессий определяются характером и содержанием труда, его вещественными факторами, а также спецификой и условиями функционирования конкретных отраслей народного хозяйства, других сфер деятельности. В рамках общих профессий, установленных по производственному признаку, выделяются специальности.

Таким образом, **специальность** — это вид деятельности в рамках той или иной профессии, для выполнения которой необходимы определенные знания, умения и навыки, приобретаемые путем специальной подготовки и опыта работы.

Одной из качественных характеристик трудовых ресурсов является их квалификационный состав. **Квалификация** — это степень общей и специальной профессиональной подготовки работника, обладающего необходимыми знаниями, умениями и навыками для выполнения определенных видов работ. Квалификационные требования, предъявляемые к работникам, включают также необходимый уровень их компетентности.

**Компетентность** — это личные качества, которыми должен обладать работник в своей сфере деятельности, включающие знания, умения, опыт, мотивы, поведенческие характеристики, стиль работы, образ мыслей, рабочие привычки, культуру и т.п.

Группировки трудовых ресурсов по уровню образования, профессиям, квалификации и исчисляемые на их основе абсолютные и относительные показатели используются для определения потребности в рабочих местах; совершенствования методов и форм подготовки кадров в соответствии с требованиями научно-технического прогресса и др. Показатели профес-

сионально-квалификационной структуры трудовых ресурсов широко применяются при составлении балансовых расчетов потребности в подготовке квалифицированных рабочих и специалистов.

## 2.6. Трудовая миграция населения

**Миграция** (от лат. *migratio* — переселение) — перемещение населения из одних населенных пунктов в другие с переменной места проживания, а для человеческих ресурсов — и места приложения труда.

На практике выделяют следующие виды миграции:

- *постоянная* — переселение населения со сменой места жительства; иногда употребляется синоним *безвозвратная миграция*;
- *циклическая* (или периодическая) — перемещение населения на определенный срок (неделю, месяц, сезон и т.д.) с возвращением к прежнему месту жительства;
- *маятниковая* (челночная) — регулярные ежедневные передвижения населения из одного населенного пункта в другой на работу или учебу. При этом место работы и место проживания находятся на значительном расстоянии друг от друга в различных административно-территориальных образованиях.

Одним из основных признаков миграции является пересечение административной границы территории (государства, области, населенного пункта и т.д.). На этой основе выделяют внешнюю и внутреннюю миграцию. Внешняя (международная) миграция — это переселение населения, связанное с выездом из страны (*эмиграция*) или въездом в страну (*иммиграция*). В европейских странах указанные термины применяются к внутригосударственным межрайонным переселениям. Внутригосударственная (внутренняя) миграция — переселение населения внутри страны. По охвату территории миграция подразделяется:

- на внутриобластную — переселение населения из одного населенного пункта данной области в другой (межрайонная, межгородская);
- межобластную внутри экономического района — переселение из одной области в другую в пределах того же экономического района;
- межобластную за пределы экономического района — переселение из одной области в другую за пределы данного экономического района.

По функциональному содержанию миграция подразделяется на экономически обусловленную, т.е. связанную с потребностями рынка труда, и специальную — переезды по семейным обстоятельствам, состоянию здоровья, на учебу и т.п.

Миграция населения — чрезвычайно сложное общественное явление, зависящее от совокупности факторов, определяющих количественные и качественные характеристики данного процесса. Они условно делятся на три группы:

- постоянные — это природно-климатические условия, транспортно-географическое положение районов вселения относительно мест выхода мигрантов, развитие производительных сил и др.;

- временные — обозначают состав населения в зависимости от времени вселения в данный район; половозрастную структуру населения; этнический состав населения мест выхода и др.;
- переменные — уровень развития и структура рабочих мест; состояние трудоустройства; уровень обеспечения жильем и развитие социально-бытовой инфраструктуры; уровень жизни населения и др.

Миграция людей складывается из индивидуальных и коллективных актов, действий. Единицей наблюдения бывает как отдельный человек, так и семья. Мигрантов часто называют новоселами (в течение первых пяти лет после поселения на новом месте) и старожилами (проживающих в данном месте более пяти лет). Отношение численности мигрантов, достигших стадии старожилов, к их численности на стадии новоселов одного года прибытия характеризует **показатель приживаемости**.

### Показатели миграции населения

Основные показатели миграции населения характеризуются числом прибытий, выбытий, чистой и валовой миграцией, а также их отношением к численности населения данной территории за определенный срок. Разность между числом прибытий и выбытий называется **чистой миграцией** (сальдо миграции). Эта разность может быть положительной (если число прибывших превышает число выбывших) и отрицательной (при противоположных результатах). Сумма чисел прибытий и выбытий называется **валовой миграцией** (брутто-миграцией). В общем виде коэффициент миграции ( $k$ ) — это число мигрантов или миграций ( $M$ ), соотнесенное со средней численностью населения данной территории ( $P$ ) (с учетом или без учета миграции (измеряется в промилле)):

$$k = \frac{M}{P} \cdot 1000.$$

**Коэффициент интенсивности миграционного оборота** ( $k_o$ ) — отношение валовой миграции к средней численности населения территории:

$$k_o = \frac{M_i + M_j}{P} \cdot 1000,$$

где  $M_i$  — число выбывших (выбытий) за год;  $M_j$  — численность прибывших мигрантов за год.

**Коэффициент интенсивности чистой миграции** (характеристика результативности миграции)  $k_p$  — отношение чистой миграции к численности населения территории:

$$k_p = \frac{M_i - M_j}{P} \cdot 1000.$$

При анализе миграционных процессов часто возникает потребность в изучении мигрантов с точки зрения их различных характеристик: демографи-



ческих, социальных, профессиональных и др. Например, выявление в числе мигрантов мужчин, женщин, детей, возрастных групп населения, городских и сельских жителей, профессиональных структур и т.п. С этой целью используются частные (специальные) коэффициенты миграции. Базой для сравнения служит численность населения с этими же характеристиками.

Так, например, **специальный коэффициент возрастной подвижности** ( $k_{п}$ ) равен частному от деления числа мигрантов данного возраста ( $M_t$ ) на число лиц этого же возраста в населении исследуемой территории ( $P_t$ ):

$$k_{п} = \frac{M_t}{P_t} \cdot 1000.$$

Для выявления специфики миграционного поведения данной группы по сравнению со всеми остальными используется **индекс относительной интенсивности миграции**, который рассчитывается как отношение частного коэффициента интенсивности для данной группы к общему коэффициенту интенсивности миграции.

Совокупность мигрантов (или миграций), имеющих общие территории выбытия и прибытия, называется **миграционным потоком**. Совокупность же мигрантов, объединяемых общим периодом миграции (например, приехавших в данный район в 2000–2010 гг.), – **миграционной когортой**. Разделение общего объема миграции на отдельные миграционные потоки и когорты имеет определенное значение при изучении количественных и качественных характеристик миграций населения.

Существуют различные **методы изучения миграции**: статистические, социологические и др. Основными из них являются *статистические*, которые включают прямые, косвенные и расчетные методы. Прямые методы заключаются в непосредственной регистрации каждого отдельного случая передвижения как в месте выбытия мигрантов, так и в месте их прибытия за определенный период, с характеристикой состава мигрантов и направлений миграций. Косвенные и расчетные методы базируются на общих показателях движения населения и специальных приемах их обработки, например:

- расчет сальдо миграции за определенный период по территориальным единицам путем вычитания естественного прироста из общего прироста населения;
- похозяйственный метод учета населения сельской местности;
- методы измерения миграции по данным о продолжительности проживания в определенном месте, о предыдущем месте жительства;
- на основе расчета коэффициента дожития и изучения миграции из сельской местности в города и др.

Для изучения безвозвратной и возвратной (сезонной, маятниковой) миграции применяются методы выборочного статистического анализа, расчет динамических рядов и относительных величин, дисперсионный и корреляционный анализ, теория выборки, моделирование, системный анализ, теория игр, статистические и картографические методы и др.

*Социологические методы* – совокупность приемов и способов получения и построения научного знания о социальной реальности. Применительно к миграционным процессам это выявление факторов, движущих сил, мотивов миграции и других социальных характеристик мигрантов. Основными способами изучения миграции при этом служат интервьюирование и анкетирование мигрирующих.

Социологические и статистические методы дополняют друг друга, а потому целесообразно их комплексное применение.

Источниками получения информации для изучения миграции населения служат:

- данные текущей статистики о миграции населения;
- материалы переписей населения;
- материалы специальных экономико-социологических исследований

и др.

Для изучения миграции сельского населения дополнительными источниками информации являются: единовременный отчет о половом и возрастном составе сельского населения на начало каждого года; итоги ежегодной разработки отрывных талонов адресных листков; балансовые расчеты вовлечения сельской молодежи в учебу и движение работников массовых профессий и др. Ежегодные отчеты сельских муниципальных советов о половом и возрастном составе сельского населения содержат наиболее исчерпывающие сведения о миграции населения. Они дают возможность определить сальдо миграции сельского населения по каждой административно-территориальной единице. Отрывные талоны адресных листков прибытия и выбытия представляются в органы статистики и обрабатываются по определенной программе в областном разрезе. Они позволяют получить следующие данные:

- сальдо межобластной миграции населения;
- половозрастной состав миграционных потоков в сельской местности;
- численность и половозрастной состав населения, мигрирующего из сельских местностей в городские и наоборот.

Для определения объемов миграции населения области можно дополнительно использовать: данные о численности прибывших и выбывших из области; общий оборот миграции.

### **Маятниковая миграция**

Данная разновидность миграции является одним из видов территориального перемещения работников и представляет собой межпоселенческие трудовые связи, т.е. когда место работы и проживания находятся на значительном расстоянии друг от друга в различных административно-территориальных образованиях. Характерной чертой маятниковой миграции является регулярность передвижения населения из одного населенного пункта в другой на работу или учебу. При этом регулярность соответствует режиму трудовой деятельности или учебы.

Маятниковая миграция населения обусловлена развитием процесса урбанизации, территориальной концентрации и специализации производства, структурными изменениями в промышленности и сельском хозяйстве.

В ее основе — несоответствие размещения рабочих мест, учебных заведений и мест проживания населения. Посредством маятниковой миграции население пригородной зоны крупных городов и городских агломераций вовлекается в производство. Аналогичный процесс наблюдается также в зоне средних и малых городов, в сельской местности, прилегающей к крупным городам. Главные направления миграционных потоков — из села в город, из малого города в крупный. Но вместе с тем намечается и обратная тенденция в связи с расширением передислокации предприятий, производств из крупных городов в пригородную зону.

Как результат объективного развития производства данная миграция носит противоречивый характер с присущими ей положительными и отрицательными чертами.

Среди **положительных черт** маятниковой миграции следует отметить следующие:

- обеспечивается более полная занятость отдельных районов, не имеющих достаточного количества рабочих мест;
- преодолевается до известной степени недостаток в работниках в центре агломерации и в соседних более развитых промышленных районах;
- повышается социальная мобильность населения;
- расширяется зона непосредственного влияния центров сосредоточения материальной и духовной культуры на формирование работников, их образ жизни;
- создаются современные, наиболее удобные формы поселений, сочетающие элементы городского и сельского расселения, и др.

Вместе с тем масштабы и направления маятниковой миграции не всегда соответствуют интересам и потребностям развития экономики. Нарушается трудовой баланс в агропромышленном секторе экономики, возрастают потери свободного времени работников, расходуемого на поездки на работу и к месту жительства, повышается их утомляемость и т.д. Поэтому маятниковая миграция требует научно обоснованного регулирования и имеет важное значение при разработке балансов человеческих ресурсов, программ регулирования рынка труда, для выявления особенностей формирования промышленно-территориальных комплексов, систем взаимосвязанного расселения и развития социальной инфраструктуры.

Для ее изучения необходимо конкретизировать объект учета, определить способ сбора и обработки данных, разработать программу учета мигрантов. Наиболее общими характеристиками маятниковой миграции являются размеры, интенсивность, соотношение составляющих ее потоков, изменение этих характеристик в пространстве и во времени.

Маятниковая миграция определяется:

- на основе данных, содержащихся в учетных карточках работающих;
- по данным учета продажи сезонных билетов на железнодорожных станциях и шоссейных (автобусных) маршрутах загородных направлений;
- первичным материалам переписи населения;
- спискам населения, составляемым избирательными комиссиями по выборам депутатов, и др.

Наиболее полные данные о маятниковой миграции получают путем проведения специальных обследований по выявлению роли межпоселенческих трудовых связей в формировании кадрового обеспечения отдельных регионов страны, административно-территориальных единиц. Одновременно определяется не только численность работников, ежедневно приезжающих на работу или учебу в изучаемый город (район), но и число работников, ежедневно выезжающих из него на работу в другие районы. Среднегодовой показатель объема маятниковой миграции можно определить по формуле

$$M = \frac{\frac{1}{2}M_1 + M_2 + \frac{1}{2}M_3}{2} \cdot 1000,$$

где  $M_1$ ,  $M_2$ ,  $M_3$  — показатели маятниковой миграции соответственно на начало года, на 1 июля и на начало следующего года.

Данные о маятниковой миграции группируются по районам, областям, а также по полу, возрасту, профессионально-квалификационному составу и концентрируются в статорганах. При этом важно знать, в какой мере отвечают интересам экономики масштабы и направления маятниковой миграции, с тем чтобы поддерживать оптимальные границы межпоселенческих трудовых связей.

## 2.7. Международная трудовая миграция

Под международной трудовой миграцией понимается перемещение людей через границы определенных государств со сменой постоянного места жительства или возвращением к нему.

Международная трудовая миграция как процесс представляет собой единство эмиграции, иммиграции и реэмиграции. **Эмиграция** — это выезд из страны на постоянное или временное, но продолжительное проживание в другой стране. **Иммиграция** — въезд в страну на постоянное или временное проживание из другой страны. **Реэмиграция** — возвращение на родину к постоянному месту жительства.

В настоящее время в различных странах утвердились разные подходы к определению признаков международной миграции, в основе которых лежат расхождения в интерпретации продолжительности пребывания и цели приезда. В связи с этим существуют разные способы регистрации мигрантов, что затрудняет сопоставимость данных национальных статистических организаций.

Основными показателями движения потоков международных мигрантов являются масштабы выбытия и прибытия, сальдо миграции и валовая миграция.

*Масштабы выбытия* — число эмигрантов, выбывших за рубеж из страны за определенный период времени с целью трудоустройства.

*Масштаб прибытия* — число иммигрантов, прибывших за определенный период времени.

*Сальдо миграции* — чистая миграция, т.е. разница между числом прибытий и числом выбытий в стране за определенный период.

*Валовая миграция* — общая миграция, т.е. сумма числа прибывших и числа выбывших в стране (регионе) за определенный период.

Международная миграция существует в разных формах: трудовой, семейной, туристической и др.

Международный рынок труда формируется на основе трудовой миграции, на которую, в свою очередь, влияют как экономические, так и неэкономические причины.

Причинами трудовой миграции могут быть следующие:

- этнические (национализм);
- религиозные;
- семейные (воссоединение семьи);
- экологические;
- политико-правовые (политические гонения, криминальная обстановка в стране и др.);
- личные (духовная близость культур, желание познать новую культуру).

Кроме того, причинами миграции служат:

- наличие большого контраста в уровнях экономического и социального развития стран, и прежде всего в уровне заработной платы;
- создание международных транснациональных корпораций (ТНК) и вывоз капитала;
- развитие научно-технического прогресса, требующего высококвалифицированных специалистов.

В условиях глобализации важным фактором социально-экономического развития все большего числа стран становится международная трудовая миграция населения, способствующая формированию гибкого рынка труда, приобщению развивающихся стран к достижениям мирового научно-технического и общественного прогресса, более рациональному использованию человеческих ресурсов, взаимодействию и взаимообогащению мировых цивилизаций.

**Международный мигрант** — это лицо, совершающее межгосударственное территориальное передвижение (международную миграцию) с целью смены места жительства и, возможно, работы навсегда или на определенный срок (от одного дня до нескольких лет).

Международная трудовая миграция связана с пересечением государственной границы с целью поиска работы в стране въезда на определенный срок (от одного дня до нескольких лет).

Основные критерии международной миграции представлены на рис. 2.1.

Международная трудовая миграция является важнейшей составляющей международной миграции населения и характеризуется такими чертами, как добровольность, временность (возвратность) и экономическая мотивация.

**Трудовой мигрант** — это человек, который перемещается в другую страну с целью найма на работу к иностранному физическому или юридическому лицу.

Согласно разработкам МОТ выделяют несколько **основных категорий трудовых мигрантов**.

*Сезонные трудовые мигранты* — работающие в другом государстве в течение некоторой части года, потому что работа, которую они выполняют, зависит от сезонных условий.

*Трудовые мигранты, связанные с реализацией проекта*, — работники, допущенные в государство трудоустройства на определенный период для работы исключительно по конкретному проекту.

*Трудовые мигранты, работающие по контракту*, который устанавливает ограничения по сроку занятости и по типу работы, выполняемой мигрантом.

*Временные трудящиеся мигранты* — люди, допущенные в другую страну для выполнения в течение ограниченного срока определенной профессиональной деятельности. Они могут менять работодателей и возобновлять разрешение на работу, не выезжая из страны трудоустройства.

*Обосновавшиеся трудящиеся мигранты* — работники, которым после пребывания в стране трудоустройства в течение нескольких лет предоставляется разрешение на проживание в этой стране с неопределенными сроками разрешения на работу (без особых ограничений). Таким мигрантам не требуется выезжать из страны трудоустройства, когда у них нет работы, и им обычно предоставляется право воссоединения с членами семьи при выполнении некоторых условий, касающихся обеспеченности работой и жильем.

*Высококвалифицированные трудящиеся мигранты* — работники, которым благодаря их квалификации предоставляется режим наибольшего благоприятствования при допуске в страну и на них не распространяются ограничения, касающиеся сроков пребывания, перемены места работы и воссоединения семьи.

Кроме того, выделяются такие категории международных мигрантов, как *переселенцы*, т.е. лица, переезжающие на постоянное место жительства, а также *беженцы* — это лица, которые вынуждены эмигрировать из своих стран из-за угрозы их жизни и деятельности.

Трудящийся мигрант может оказаться наемным работником как на законном, так и на незаконном основании. В связи с этим при анализе международной трудовой миграции важно учитывать наличие большой группы лиц, которые формально переместились в другую страну не с целью найма на работу и не являются трудящимися мигрантами, но могут стать наемными работниками в стране пребывания. К ним относятся иностранные стажеры, туристы, иностранные студенты и беженцы. Таким образом, для анализа реальной ситуации, складывающейся в экономике той или иной страны, в том числе на рынке труда, важно принимать во внимание широкий спектр международных мигрантов, которые способны участвовать в экономической деятельности.

В настоящее время в ряде стран для высококвалифицированных работников создаются благоприятные условия пребывания. Это касается допуска в страну, продолжительности пребывания, типа и условий трудоустройства, возможности присоединения к ним членов семей. Поэтому в странах, желающих привлечь и удержать высококвалифицированных мигрантов, обычно имеются четко установленные правовые нормы, допускающие привлечение иностранцев для осуществления экономической деятельности.

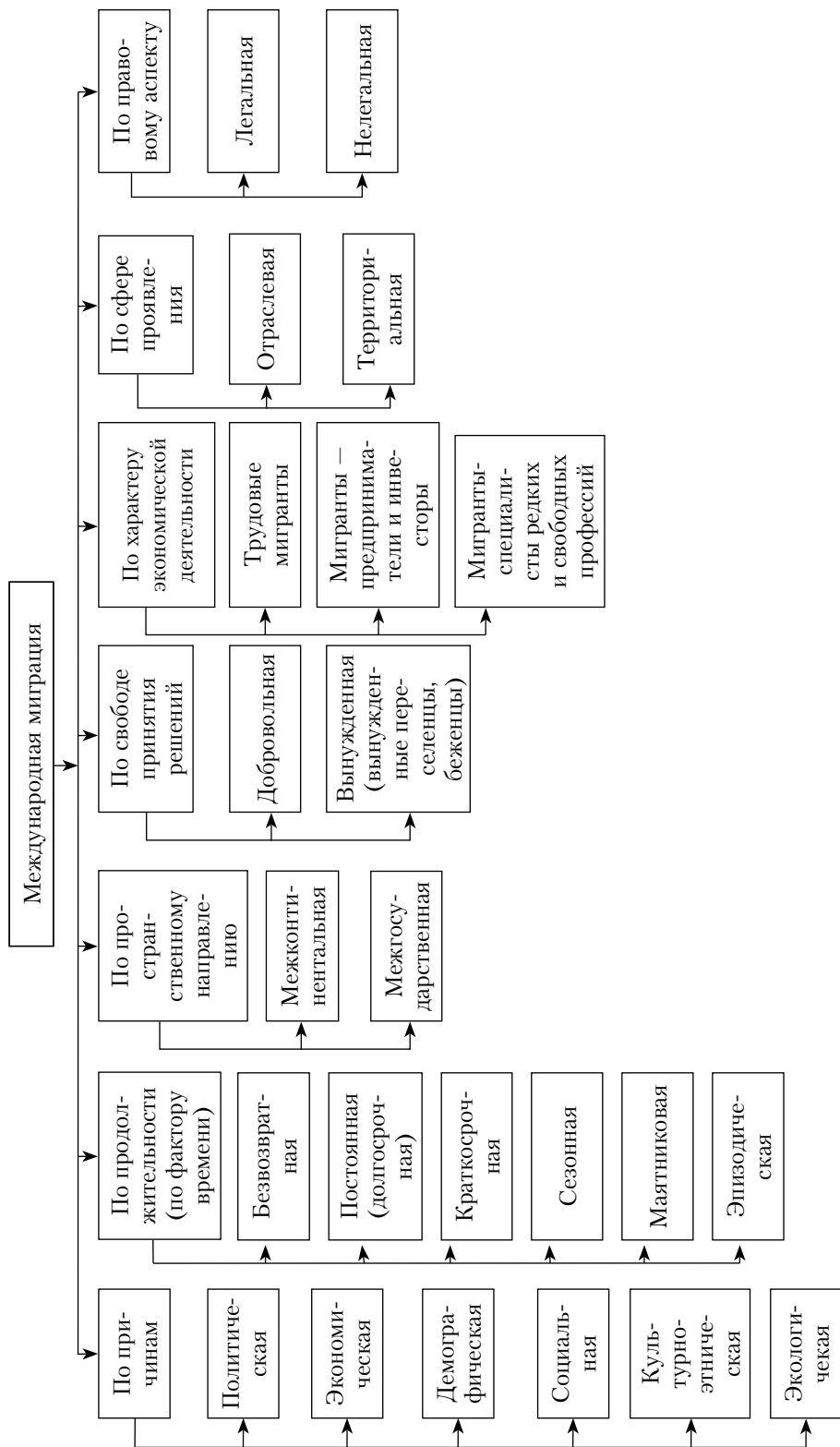


Рис. 2.1. Классификация международной миграции

Термин «экономическая миграция» часто используется для описания категории мигрантов, большинство из которых привлекаются на временной основе. Но части из них может предоставляться право длительного проживания, если они инвестируют значительную сумму денег в принимающей стране или организуют предприятие, которое позволяет трудоустроить определенное количество работников этой страны. Термин «мигрант в деловых целях» применяется для временной трудовой миграции, например журналистов, артистов-исполнителей, бизнесменов и др. Термином «иммигрирующие инвесторы» обозначают категорию иностранных работодателей, организующих собственное дело в стране назначения или осуществляющих значительные капиталовложения, за что они получают право на долговременное проживание.

Для анализа влияния международной миграции на демографические процессы той или иной страны важно установить численность международных мигрантов, проживающих в ней. Если в методиках статистического учета перемещений международных мигрантов в различных странах наблюдаются существенные расхождения, то подходы, используемые многими странами при определении показателя численности международных мигрантов, проживающих в стране, являются достаточно близкими. При этом к иммигрантам обычно относятся лица, которые проживают постоянно (не менее одного года) на территории данной страны, но родились в другой стране. В данном случае критерий гражданства во внимание не принимается, так как оно может быть приобретено в любое время.

Различные виды и формы международной миграции представлены в табл. 2.5.

Таблица 2.5

### Классификация видов и форм международной миграции

Классификационный признак	Вид и формы международной миграции	Характеристика
Фактор времени	Безвозвратная миграция	Переселение из одной страны в другую, обычно связанное со сменой гражданства
	Постоянная (долгосрочная) миграция	Миграция на продолжительный срок, законодательно определяемый миграционными актами каждой страны (в России с 1997 г. это лица, въезжающие или выезжающие на срок более шести месяцев (по классификации ООН этот срок равен одному году)); как правило, имеет трудовой или учебный характер
	Краткосрочная миграция	Выезд (въезд) в другую страну на срок меньший, чем установленный для постоянной миграции, с целью трудоустройства или любой другой экономической деятельности в стране пребывания, осуществляется на основе сезонной, маятниковой и эпизодической миграции



Классификационный признак	Вид и формы международной миграции	Характеристика
Фактор времени	Сезонная миграция	Временный выезд (въезд) трудовых мигрантов в другую страну на сезонные (сельскохозяйственные, строительные и т.п.) работы
	Маятниковая миграция	Временная трудовая миграция, связанная с ежедневным или еженедельным передвижением через государственную границу к месту работы и возвращением в страну постоянного проживания (по рекомендации ООН статистикой международной миграции не учитывается)
	Эпизодическая миграция	Временный выезд в другую страну с деловыми, рекреационными, туристическими и другими целями (поездки на отдых, лечение, участие в спортивных соревнованиях, а также разного рода командировки и коммерческие поездки)
Фактор свободы принятия решения	Вынужденная миграция	Миграция, обусловленная угрозой для жизни мигрантов (в результате стихийных бедствий, военных действий, преследований по политическим причинам, национальному признаку и т.п.); это беженцы, вынужденные переселенцы, лица, ищущие убежище; может иметь временный или постоянный характер
	Добровольная миграция	Решение о миграции принимается человеком свободно и добровольно. Основывается обычно на экономических, психологических, семейных и других мотивах, может иметь временный или постоянный характер. Иногда происходит при поддержке государства и часто осуществляется в форме экономической, трудовой или легальной миграции
Фактор участия в экономической деятельности	Экономическая миграция	Добровольная (часто возвратная) миграция, обусловленная экономическими соображениями: она включает постоянную, сезонную, маятниковую, некоторые формы эпизодической миграции и частично безвозвратную (если экономические причины последней являются преобладающими). Основными формами экономической миграции являются трудовая и нелегальная миграция
	Трудовая миграция	Предполагает трудоустройство на основе найма в стране въезда, при этом смена места жительства не является обязательной. Трудовая миграция осуществляется на основе постоянной и краткосрочной миграции (если она не связана с трудоустройством в стране пребывания), а также сезонной и маятниковой миграции. Особой формой трудовой миграции считается нелегальная миграция (поскольку обычно она связана с нелегальным трудоустройством)

Классификационный признак	Вид и формы международной миграции	Характеристика
Правовой фактор	Легальная миграция	Миграция без нарушения режима въезда и пребывания: может иметь вынужденный и добровольный характер, часто осуществляется на основе экономической или трудовой миграции
	Нелегальная миграция	Незаконная форма миграционного передвижения, которая связана с нарушением либо режима въезда, либо режима пребывания в стране въезда. Часто целью незаконных мигрантов является незаконное трудоустройство

Современная международная трудовая миграция характеризуется активизацией и ростом влияния стран — экспортеров рабочей силы, использующих различные методы и средства для достижения целей эмиграции, в том числе организационные.

Управление Верховного комиссариата по делам беженцев (УВКБ) при ООН занимается вопросами защиты беженцев, реализацией долгосрочных решений, и в первую очередь репатриацией.

Система постоянного наблюдения за миграцией (СОПЕМИ) при Организации экономического сотрудничества и развития (ОЭСР), которая координирует деятельность национальных иммиграционных управлений.

В Западной Европе деятельностью, связанной с обеспечением и защитой прав трудящихся мигрантов, занимается Межправительственный комитет по вопросам миграции (СИМЕ).

Документы, разрабатываемые указанными международными организациями, имеют большее значение применительно к национальному законодательству, поскольку при формировании политики в области внешней трудовой миграции должны учитываться требования международных конвенций.

Международные конвенции, в том числе Всеобщая декларация прав человека, декларируют свободный выбор местожительства и работы в качестве основополагающих прав человека.

Основной идеей конвенций о трудящихся-мигрантах является признание государствами, ратифицирующими данный документ, равенства в отношении мигрантов независимо от их национальной и расовой принадлежности, религии, пола.

На практике можно выделить определенные географические регионы, которые являются местами наиболее массового привлечения иностранных трудящихся. Данные регионы называют **центрами притяжения**. В настоящее время в мире сложились и функционируют восемь таких мировых центров.

К традиционным центрам относят страны Западной Европы. Здесь насчитывается 13 млн мигрантов и членов их семей. Не менее привлека-

тельно США, где ежегодный доступ иммигрантов с 1995 г. установлен на уровне 650 тыс. человек.

В Австралии используется труд примерно 200 тыс. иностранных рабочих. Преобладают мигранты из Восточной и Юго-Восточной Азии, а также из Восточной и Центральной Европы. С 1982 г. Австралия проводит миграционную политику, на основе которой в первую очередь в страну принимаются иммигранты, осуществляющие инвестиции в экономику страны. Например, в начале 1990-х гг. в экономику Австралии таким образом влилось 1,2 млрд долл., а 9 тыс. инвесторов и 28 тыс. членов их семей получили визы.

Россия находится в центре различных миграционных потоков с начала 90-х гг. XX в. Несмотря на значительное увеличение притока иностранной рабочей силы, внешняя трудовая миграция пока не оказывает существенного влияния на российский рынок труда. Удельный вес трудовых мигрантов не превышает 1,5–2% занятого населения. Однако более весомо влияние иностранных работников на локальные рынки труда (Санкт-Петербурга, Москвы, Ростовской, Белгородской, Тюменской областей, Приморского края и др.).

Приток в Россию иностранных работников позволяет решать задачу заполнения свободных рабочих мест, на которые даже в условиях растущей безработицы не идет местное население. Свыше 90% всех трудовых иммигрантов в России заняты малоквалифицированными, непрестижными и тяжелыми видами труда.

Процесс миграции из России на сегодняшний день развивается в большей степени стихийно, в меньшей — организованно, и, естественно, каждая из этих форм трудовой миграции имеет неравные стартовые возможности для их участников, а значит, и разные социальные и социально-психологические последствия.

## **Вопросы и задания для обсуждения на семинарах**

1. Что вы понимаете под демографическими процессами?
2. Дайте характеристику основных типов воспроизводства населения (на конкретном примере).
3. Назовите характерные особенности воспроизводства населения в России.
4. Как определяется средняя численность населения?
5. Что понимается под демографической политикой и каковы ее особенности в России?
6. Дайте характеристику демографической обстановки в России.
7. Назовите основные приоритеты демографической политики в России.
8. Проведите классификацию населения по отношению к трудовой деятельности.
9. Назовите состав экономически активного и экономически неактивного населения.
10. Назовите показатели численности трудовых ресурсов.
11. Как определяются темп роста трудовых ресурсов и коэффициент естественного прироста трудовых ресурсов?
12. Что понимается под трудовой миграцией населения?
13. Как определяются показатели миграции населения?
14. Что такое маятниковая миграция и как она определяется?

15. Международная трудовая миграция и ее социально-экономические последствия.
16. Как определяется эффективность использования иностранной рабочей силы в российских регионах?
17. Дайте классификацию видов и форм международной миграции и ее характеристику.

### **Темы рефератов**

1. Анализ демографической политики России.
2. Анализ текущей демографической ситуации региона (на конкретном примере).
3. Экономическая оценка трудовых ресурсов региона (на конкретном примере).
4. Методы определения трудовых ресурсов и их применения (на конкретном примере).
5. Прогнозирование численности населения и трудовых ресурсов страны (региона).
6. Источники трудоустройства экономики.
7. Трудовая миграция и ее социально-демографические последствия.

## Глава 3

# ИНСТИТУЦИОНАЛЬНЫЕ ОСНОВЫ РЫНКА ТРУДА

---

В результате изучения материала данной главы студент должен:

**знать**

- структуру и механизм функционирования рынка труда, законы спроса и предложения труда;
- формирование и развитие внутрифирменного рынка труда;
- понятие занятости и безработицы, их виды, формы, типы, структуру;
- новые формы занятости и их применение;

**уметь**

- определить спрос на рабочую силу;
- выявить факторы, влияющие на масштабы спроса и предложения труда;
- анализировать динамику показателей занятости и безработицы;

**владеть**

- методами и навыками анализа рынка труда;
  - умением сбора и обработки информации по состоянию рынка труда;
  - методическим инструментарием определения зависимости между величиной заработной платы и размером спроса на труд.
- 

### 3.1. Понятие и структура рынка труда

В экономической теории **рынком** называется социально-экономический институт, обеспечивающий продавцам и покупателям возможность вступить в контакт для осуществления взаимовыгодных сделок.

**Рынок труда** как составная часть институционального устройства рыночной экономики представляет собой пространство, где цена и количество труда определяются взаимодействием спроса со стороны нанимателя и предложением со стороны незанятого работника. Классическая модель рынка труда представлена на рис. 3.1.

Из данной модели видно, что в точке пересечения спроса и предложения труда устанавливается равновесная цена за труд (заработная плата,  $W_0$ ) и определенный уровень занятости ( $E_0$ ).

При увеличении заработной платы (с  $W_0$  до  $W_1$ ) величина предложения возрастает, однако спрос на труд при этом сокращается. В результате повышения заработной платы «сверх» равновесной цены часть работников будет уволена, так как предложение труда превысит спрос на него.

В случае снижения уровня заработной платы (с  $W_0$  до  $W_2$ ) становится выгодным нанимать дополнительных работников, при этом увеличивается спрос на труд, возникает (или может возникнуть) нехватка работников.

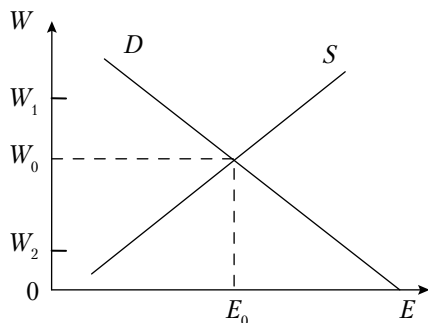


Рис. 3.1. Классическая модель рынка труда:

$W$  — заработная плата;  $E$  — численность занятых;  $D$  — спрос на труд;  $S$  — предложение труда

В свою очередь, предприятие, определяя количество работников, которое необходимо нанять, должно учитывать цену труда (т.е. заработную плату), зависящую от предельной производительности — того приращения объема выпускаемой продукции (оказания услуг), которое вызвано использованием дополнительно принятого работника при неизменности других факторов производства.

Предельная производительность труда ( $MPL$ ) определяется по формуле

$$MPL = \frac{\Delta Q}{\Delta L},$$

где  $\Delta Q$  — прирост продукции (услуг), вызванный дополнительной единицей труда;  $\Delta L$  — дополнительная единица труда.

Предельный доход от продукта труда, полученного в результате найма нового работника ( $MRPL$ ), равен

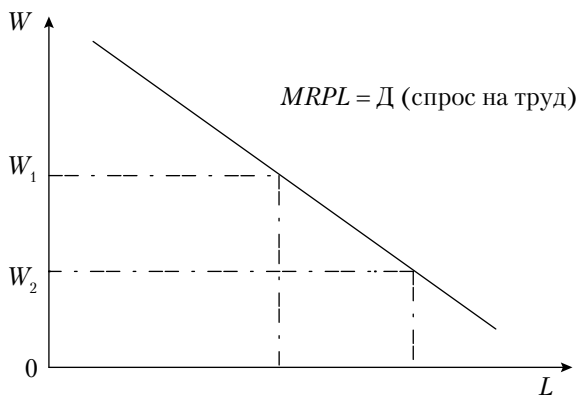
$$MRPL = \frac{\Delta R}{\Delta L},$$

где  $\Delta R$  — прирост дохода, вызванный дополнительной единицей труда.

При неизменной величине других факторов производства дополнительное увеличение численности работников приводит к тому, что предельный доход от продукта труда ( $MRPL$ ) сначала растет, а затем начинает снижаться. Это объясняется тем, что с увеличением численности работников и при неизменном оборудовании доля капитала, приходящаяся на каждого работника, начинает снижаться и приводит к абсолютному уменьшению.

В связи с этим важно определить оптимальную численность занятых, которая обеспечивала бы максимальную прибыль предприятию. Эта зависимость называется «прибыль — максимизирующая занятость». Графически она показана на рис. 3.2.

Используя правило «прибыль — максимизирующая занятость», предприятие может рассчитать оптимальную численность работников на выпуск конкретного вида продукции.



**Рис. 3.2. Связь между прибылью и занятостью на предприятии:**

$W$  — ставка заработной платы,  $L$  — число занятых

Институциональное устройство рынка труда охватывает наряду с субъектами спроса и предложения труда также институты посредничества: службы по труду и занятости, биржи труда, рынок квалификационно-образовательных услуг (рис. 3.3).



**Рис. 3.3. Структура рынка труда**

Спрос складывается из экономических и социальных факторов, предложение рабочей силы — из демографических и социально-экономических. Институты посредничества и рынок квалификационно-образовательных услуг представляют собой элементы рынка труда.

Таким образом, основные элементы данной системы формируют концептуальную схему рынка труда (рис. 3.4).

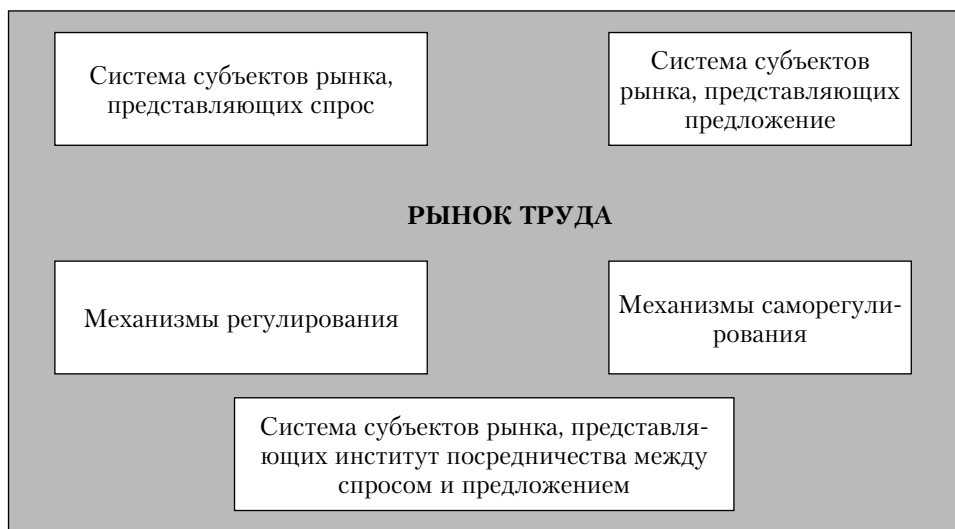


Рис. 3.4. Концептуальная схема рынка труда

Под **рабочей силой** будем понимать экономически активную часть населения. Субъекты спроса на рабочую силу — это работодатели. Спрос на нее характеризуется числом и структурой рабочих мест (занятых и вакантных). Субъектами предложения (продавцами, собственниками) рабочей силы выступают домохозяйства (семья, отдельные индивиды).

Домохозяйства, как собственники рабочей силы, решают с учетом сложившейся экономической ситуации, сколько и в какой сфере экономики работать. Институты посредничества создают условия для реализации сделки купли-продажи рабочей силы. Сюда относятся: служба по труду и занятости, региональные биржи труда, рекрутерские фирмы и т.д. Механизмы саморегулирования рынка труда влияют на усилия ассоциаций, координирующих деятельность трудовых посредников, на неформальные традиции и правила приема на работу, на другие аспекты взаимоотношений работодателей и наемных работников. Основными регуляторами являются федеральные и муниципальные органы управления. Они контролируют рынок труда как правовыми, так и экономическими методами: с помощью инвестиционной и экономической политики, налоговой, кредитно-денежной политики, законодательного регулирования и др.

В процессе функционирования рынка труда механизмы регулирования и саморегулирования воздействуют на число и структуру рабочих мест, рабочую силу и институты посредничества, с тем чтобы обеспечить соответствие спроса и предложения труда.

**Целью функционирования рынка труда** является обеспечение соответствия между спросом и предложением рабочей силы, что выражается через достижение либо оптимального уровня занятости, либо естественного уровня безработицы.



Один из важнейших институтов рынка труда — **служба занятости**. На этот орган, имеющий широкую сеть региональных отделений, возложена основная нагрузка по реализации правоприменительных функций в сфере занятости, обеспечению социальной защиты безработных, проведению мероприятий, направленных на снижение социальной напряженности на рынке труда, общего уровня безработицы, борьбу с застойными ее формами, расширение занятости и т.д.

Еще одним институтом рынка труда выступает система кадровых и рекрутинговых агентств. Несмотря на свою значимость, они не в состоянии самостоятельно ликвидировать деформации и асимметрии рынка труда. В связи с этим оба указанных механизма, являющихся посредниками между спросом и предложением труда, стоит рассматривать в совокупности.

### 3.2. Спрос и предложение на рынке труда

Спрос на рабочую силу как элемент механизма рынка труда в общем виде отражает объем и структуру потребностей отдельных предприятий в определенном количестве работников: в физических лицах, когда рассматривается как элемент текущего рынка труда, т.е. на каждый данный момент времени (месяц, квартал, год), или в среднегодовом исчислении, когда рассматривается как элемент совокупного (национального, по стране) рынка труда. В последнем случае спрос на рабочую силу отражает время, которое должно быть отработано среднестатистическим работником, как правило, в течение года.

Общий (совокупный) спрос на рабочую силу количественно равен сумме занятых и имеющихся вакантных рабочих мест. В свою очередь, сумма занятых в экономике страны составляют величину **реализованного, или удовлетворенного, спроса** на рабочую силу. Количество рабочих мест, остающихся свободными (вакантными) по различным причинам, представляет собой **нереализованный (неудовлетворенный), или резервный, спрос**.

Кроме того, на совокупном и текущем рынке труда существует **эффективный спрос** на рабочую силу. Это расчетная величина, определяемая как разность между общим спросом и величиной *излишней численности работников*. Последняя количественно характеризует наличие во всех сферах производства работников, излишних с точки зрения экономической целесообразности. При исчислении масштабов излишней численности работников учитываются многие факторы:

- потери рабочего времени, связанные с низкой интенсивностью труда;
- излишние затраты общественного труда, связанные с потерями продукции на стадиях производства, хранения, транспортировки и реализации;
- устранимые целодневные внутрисменные потери рабочего времени;
- рабочее время, потраченное на производство продукции, оказавшейся нереализованной, и др.

Нормальное и стабильное функционирование предприятий и экономики в целом предполагает необходимость определения **потенциального**

**спроса** на рабочую силу с учетом перспектив развития предприятий — расширения производства, его реструктуризации и создания самостоятельных производственных структур (и следовательно, новых рабочих мест) и т.д. Это предполагает разработку прогнозных моделей потребности (спроса) предприятий в дополнительных работниках в расчете на кратко-, средне- и долгосрочный периоды. Такие модели строятся на основе совокупности факторов, оказывающих влияние на объем, структуру и динамику спроса. Прогнозирование спроса на рабочую силу — важная составляющая (но не единственная) кадрового планирования, осуществляемого всеми предприятиями при формировании своего трудового потенциала. Целью кадрового планирования является предоставление рабочих мест в нужное время и в необходимом количестве в соответствии со спросом предприятия, уровнем подготовки рабочей силы и требованиями производства.

При этом рабочие места должны отвечать требованиям создания нормальных условий труда и обеспечения полной, продуктивной занятости, с тем чтобы работающие могли максимально использовать свои профессиональные способности и эффективно трудиться. На современных предприятиях кадровое планирование должно осуществляться по двум взаимосвязанным направлениям — планирование потребности в необходимой рабочей силе и планирование конкретных рабочих мест.

Конкретные рабочие места связаны с профилем предприятия и, следовательно, с конкретными видами труда. Они определяют **структуру спроса** на рабочую силу, который, в свою очередь, дифференцирован по количеству и профессиональному многообразию видов труда.

Укрупненно структуру спроса на рабочую силу можно представить следующими группами (по признаку профессионально-квалификационного уровня нанимаемой рабочей силы):

- спрос на квалифицированную рабочую силу;
- спрос на рабочую силу средней квалификации;
- спрос на рабочую силу низкой квалификации;
- спрос на неквалифицированную рабочую силу.

В российской экономике наблюдается процесс «вымывания» квалифицированных работников из сферы производства в пользу работников средней и низкой квалификации, а также неквалифицированных рабочих. В структуре спроса, реализуемого через службу занятости, преобладает спрос на малоквалифицированную рабочую силу, тогда как среди ищущих работу по найму значительная часть — это лица с высоким уровнем образования и профессиональной подготовки.

Спрос на труд формируется на различных уровнях: макро-, мезо- и микроуровне. Рабочие места появляются благодаря предприятиям различных форм собственности, поэтому передовая линия спроса на рабочую силу пролегает на микроуровне, т.е. на уровне первичного звена производства (предприятия, фирмы, организации). Однако при всей важности роли первичного звена в формировании спроса на рабочую силу последний не замыкается на микроуровне.

*Государственный спрос* на труд на общенациональном и региональном уровнях имеет (по сравнению с частным рыночным сектором) существен-

ные отличия. Государственный спрос на рабочую силу подразделяется на две основные группы:

- спрос в сфере материального производства;
- спрос в сфере нематериального производства.

Спрос в сфере материального производства означает, что государство в отдельных отраслях реального сектора выступает в качестве работодателя (например, военно-промышленный комплекс, космос и др.).

Государственный спрос на рабочую силу в сфере нематериального производства включает отрасли социальной сферы: образование, здравоохранение, культуру и т.д. К нерыночным отраслям, находящимся в зоне государственного спроса на рабочую силу, относятся отрасли госслужбы (аппарат государственного управления) на всех уровнях его существования (федеральном, региональном, местном).

Таким образом, процесс формирования совокупного спроса на рабочую силу складывается из следующих составляющих:

- индивидуального спроса отдельно взятой организации;
- суммарного индивидуального спроса предприятий данной отрасли;
- суммарного спроса всего комплекса отраслей частного сектора экономики;
- государственного спроса в сфере материального производства;
- государственного спроса в отраслях социальной сферы и государственного управления.

Спрос в рамках национальной экономики (или совокупный спрос на рабочую силу в целом) складывается из суммы спроса в рамках частного сектора и спроса в рамках государственного сектора экономики.

Определение совокупного спроса имеет принципиальное значение не только в теоретическом, но и в практическом отношении; оно связано с разработкой и реализацией экономической политики государства. Соотношение совокупного спроса на рабочую силу за конкретный период и общей численности рабочей силы (совокупного предложения труда) позволяет определить уровень занятости экономически активного населения, а также уровень и масштабы незанятости (безработицы). Следовательно, категория совокупного спроса на рабочую силу выступает в качестве основы и постоянного условия государственного регулирования рынка труда, занятости и безработицы.

Рассмотрим **факторы формирования спроса на рабочую силу**. К числу глобальных факторов относятся экономический рост, увеличение объемов выпускаемой продукции, наращивание капитальных вложений и постоянное вовлечение в сферу занятости дополнительных работников, т.е. расширение спроса на труд. Макрофакторами выступают жесткость кредитно-денежной политики, свертывание убыточных производств, процессы приватизации и акционирования, структурные изменения в производстве. Среди факторов, определяющих объем, структуру и динамику спроса на микроуровне, выделяют спрос на производимую предприятием продукцию, ее реализацию, эффективность функционирования в конкурентной среде и др.

Опыт стран с развитой экономикой свидетельствует, что в рыночной экономической системе на микро- и макроуровнях существуют *ограничители спроса на рабочую силу*. К их числу относятся научно-технический прогресс, рост производительности труда, внутриотраслевая и межотраслевая конкуренция, цены на продукцию предприятия.

### **3.3. Рынок квалификационно-образовательных услуг**

Структурный дисбаланс спроса и предложения рабочей силы является одним из факторов, способствующих неизменно высокому спросу на образовательные услуги. Субъектами этого спроса могут быть следующие категории:

- молодежь, не имеющая профессии;
- работники, стремящиеся получить новую профессию;
- организации, желающие повысить квалификацию персонала;
- государство в случае его готовности оплачивать образовательным учреждениям услуги по обучению или переобучению тех или иных групп граждан.

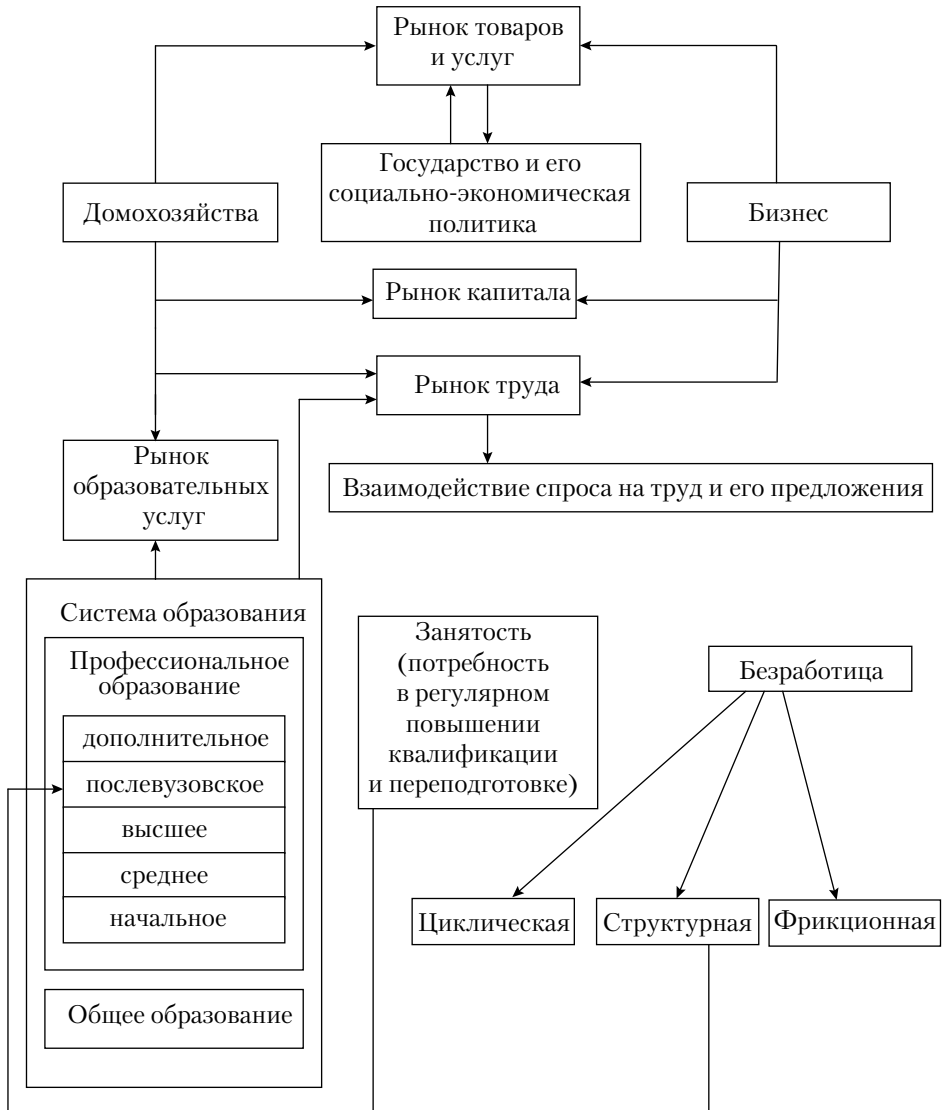
Основными субъектами предложения образовательных услуг выступают государственные и негосударственные образовательные учреждения.

Рынок труда и образовательных услуг как системы упорядоченных взаимоотношений между агентами спроса и предложения являются неотъемлемой частью всего экономического пространства и естественным образом зависят от динамики его развития и изменений в его структуре. Нарушение единого поля экономического взаимодействия ведет к негативным последствиям для экономики страны, замедляя течение экономических процессов, искажая естественные принципы разделения труда, снижая эффективность хозяйственной деятельности. Соответствующие асимметрии и деформации проявляются как на рынке труда, так и на рынке образовательных услуг. Их устранение должно проводиться посредством реализации мер государственной макроэкономической политики, направленной в том числе на перераспределение факторов производства российской экономики.

Несмотря на качественные различия в способности основных ресурсов производства (труда и капитала) к свободному перемещению в экономическом пространстве, рабочей силе при определенных условиях свойствен высокий потенциал мобильности, что требует переноса акцентов регулирования воспроизводства рабочей силы с национального уровня на локальные (отраслевые, профессиональные, региональные) рынки труда, а также на их взаимодействие. В то же время важной особенностью регулирования локальных рынков труда должно быть обеспечение комплексного, взаимосвязанного подхода, обуславливающего изменения на них адекватно современным требованиям развития страны и состоянию экономики.

Макроэкономические взаимосвязи системы профессионального образования и рынка труда необходимо рассматривать в контексте многообразия прямых и обратных связей с другими важнейшими макроэкономическими и демографическими процессами, динамикой занятости и рынка труда, изменением их структурных характеристик и др.

Можно выделить несколько основных направлений макроэкономических взаимосвязей в замкнутой рыночной экономике с государственным сектором. Домохозяйства и бизнес осуществляют транзакции на рынке товаров и услуг и на рынках основных факторов производства — капитала и труда, а государство проводит социально-экономическую политику, корректируя действие рыночных сил (рис. 3.5, 3.6).



**Рис. 3.5. Основные макроэкономические взаимосвязи рынка труда**

В целом система образования, включающая общее, основное и дополнительное профессиональное образование, выполняет в «кругообороте» несколько функций:

- выступает в качестве поставщика (агента предложения) на рынке образовательных услуг, домохозяйства предъявляют спрос на эти услуги;

- может рассматриваться в качестве альтернативы занятости населения: человек может либо трудоустроиться в какую-то отрасль экономики, либо пойти учиться;
- удовлетворяет возникающие потребности в работниках, в том числе за счет имеющихся кадров, а также подготовленных через системы основного и дополнительного профессионального образования.

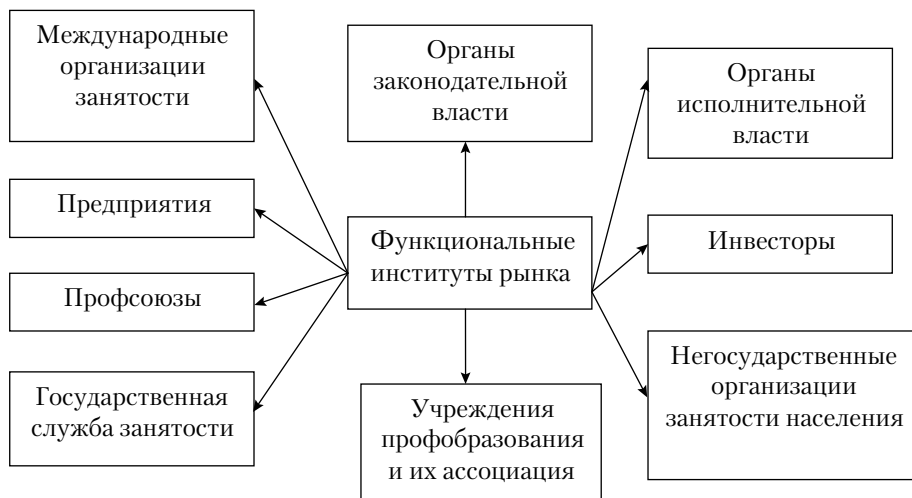


Рис. 3.6. Функциональные институты рынка

При этом возникает вопрос: в какой мере качественные характеристики спроса на труд и его предложения совпадают (как по экономике в целом, так и на локальных рынках труда)?

При их совпадении результатом взаимодействия на рынке труда являются удовлетворенный спрос и предложение на рабочую силу, что означает существование избыточного спроса на труд, выраженного объемом вакантных рабочих мест (текущий спрос), или избыточного предложения, выраженного численностью безработных (текущее предложение). Наличие безработицы ведет, в свою очередь, к макроэкономическим потерям в виде недопроизведенного внутреннего валового продукта (ВВП), влияет на процессы установления в экономике равновесной оплаты труда. Несовпадение качественных характеристик рабочих мест и рабочей силы говорит о существовании структурной безработицы, для которой характерны длительность и относительно слабая связь с общей макроэкономической конъюнктурой.

В настоящее время образование все меньше спасает от безработицы. Особенно резко уменьшились шансы получить работу у выпускников неполной средней школы, у молодежи без профессиональной подготовки. Значительные трудности в решении проблемы занятости испытывают выпускники специальных вузов. Переход от системы образования к системе занятости становится нестабильным и все более затягивается. Чтобы избежать безработицы, студенты стремятся к бесконечному про-

цессу обучения, к получению дополнительного образования и повышению квалификации.

В результате складывается парадоксальная ситуация: квалификационные аттестаты все менее достаточны и одновременно все более необходимы, чтобы добиться рабочих мест<sup>1</sup>. Теперь диплом об образовании ничего не обещает, но без него ничего не светит. В таких условиях при распределении шансов на рынке труда возрождаются и вступают в силу иные критерии.

**Инфраструктура рынка труда** — это государственные учреждения, негосударственные структуры содействия занятости, кадровые службы предприятий и фирм, общественные организации и фонды и др., обеспечивающие наиболее эффективное взаимодействие между спросом и предложением на рынке труда.

Инфраструктура призвана регулировать отношения между работодателями и наемными работниками по поводу цены рабочей силы, условий труда, подготовки и переподготовки работников, а также организовать и регулировать процессы защиты прав работодателей и наемных работников на рынке труда.

### **3.4. Внутренний рынок труда и его взаимосвязи**

Внутренний рынок труда включает систему организационно-правовых, социально-экономических, информационных и других производственных отношений между работодателями и наемными работниками по поводу организации и условий труда, продолжительности рабочего времени, оплаты труда, стимулирования за дополнительные результаты, профессиональные достижения и др.

Внутренний рынок труда органически связан с производством, работниками и работодателями, действующими в единой системе трудовых отношений. Поэтому динамичное единство подсистем внутреннего рынка структурно и информационно основано на целях, задачах и стратегии организации.

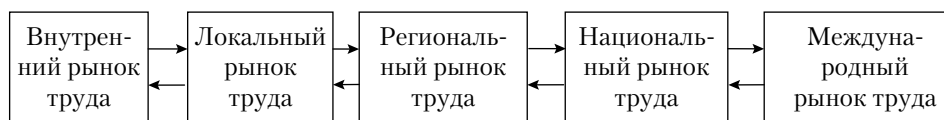
Однако работодатель занимает на внутреннем рынке труда доминирующее положение, дающее ему возможность оказывать решающее влияние на принятие решений. Например, при замещении вакантной должности работодатель при подборе работника нужной профессиональной подготовки часто отдает предпочтение работнику со стороны, вместо того чтобы заняться переподготовкой или повышением квалификации уже имеющегося сотрудника. Поэтому высококвалифицированные креативные специалисты, не дождавшись ротации либо повышения в оплате труда, вынуждены иногда искать работу в другой организации.

Пространственную структуру рынка труда можно представить в виде схемы (рис. 3.7). Мы видим, что внутренний рынок труда может взаимо-

---

<sup>1</sup> В связи с этим не лишена интереса модель рынка труда и социальной защиты населения, в основе которой лежат идеи образования в течение всей жизни и накопления человеческого капитала.

действовать с несколькими рынками, каждому из которых соответствует своя группа профессий различной квалификации. Наибольшее количество работников организация черпает из локального рынка рабочей силы.



**Рис. 3.7. Пространственная структура рынка труда**

Локальный рынок можно определить как «водосборную» зону, в пределах которой организация черпает рабочую силу. Ее размер зависит прежде всего от расстояния, которое работник готов тратить на дорогу к месту работы, а также других характеристики (особенности трудовой деятельности, режим рабочего времени и т.п.).

Как правило, малоквалифицированные работники ищут работу ближе к дому. Напротив, в силу высоких требований фирмы к высококвалифицированным соискателям многие специалисты привлекаются организациями с регионального, национального и международного рынков. Региональный рынок включает работников, профессиональные знания которых позволяют им быть мобильными между локальными рынками. Типичным примером являются наладчики высокотехнологичного оборудования. На национальный и международный рынки труда попадают инженеры, например занимающиеся обслуживанием нефтедобывающего оборудования, специалисты в области программирования, показавшие высокие профессиональные результаты ученые, менеджеры высокого класса, а также представители редких специальностей.

Региональный рынок рабочей силы охватывает территорию, образуемую совокупностью частично пересекающихся локальных рынков организации. Эта территория обычно не совпадает с административно установленными границами регионов. Уточнение границ регионального рынка труда важно для руководства организации потому, что это дает возможность выявить важные характеристики конкуренции за рабочую силу с другими работодателями.

С точки зрения руководства организации региональный рынок труда представляет его внешнюю среду, оказывающую воздействие на управление персоналом. В качестве первоочередных характеристик такого влияния могут быть использованы следующие показатели:

- экономическая активность населения;
- уровень безработицы;
- средний фактически сложившийся уровень заработной платы;
- состояние системы социальных гарантий;
- степень развития нестандартных форм занятости и т.д.

Следует отметить, что воздействие регионального рынка труда на управление человеческими ресурсами неоднозначно. Наиболее сложно выявить часть регионального рынка труда, которая способна оказать прямое влия-



ние на характер управления персоналом в данной организации. При этом доминирование регионального рынка труда нельзя сводить лишь к изменению в процессах найма и увольнения работников. Даже если оборот персонала является нулевым, состояние регионального рынка труда влияет на ставки заработной платы, трудовое поведение сотрудников и систему трудовых отношений. Все это в конечном счете определяет устойчивость и эффективность системы управления персоналом и уровень конкурентоспособности организации на рынке труда.

Сложности взаимодействия внутреннего и внешнего рынков труда нашли свое выражение в функционировании расширенных внутренних рынков труда.

В основе концепции расширенных внутренних рынков труда лежит положение, согласно которому расширение рамок поиска и увеличение сложности их отбора требует избирательного подхода к привлечению рабочей силы. Этот подход реализуется посредством формирования расширенного внутреннего рынка труда, который представляет собой объединение внутреннего рынка труда с независимыми, но тесно связанными с ним на нерыночной основе институтами, которые, в свою очередь, облегчают его взаимодействие с другими рынками труда и приспособление к изменениям внешней среды.

В качестве таких институтов выступают семьи (наем на работу родственников сотрудников предприятия), профессиональные объединения (которые рекомендуют своих членов для замещения вакансий), коллективы постоянных авторов специализированных изданий и т.д. Естественно, что каждый из этих институтов может быть связан с несколькими внутренними рынками труда. Наконец, внутренний рынок труда одного предприятия может находиться на периферии расширенного внутреннего рынка труда другого. Примером последнего является «перетекание» рабочей силы одного предприятия на другое.

Расширенный внутренний рынок труда может быть представлен следующим образом (рис. 3.8).

Союзы предпринимателей		Руководители предприятий
Профессиональные объединения		Высшие менеджеры
Деловые клубы		Начальники отделов
Авторы журнала		Специалисты высшей квалификации
Семьи		Специалисты

**Рис. 3.8. Структура и взаимодействие расширенных внутренних рынков труда**

Пирамида отражает иерархию внутреннего рынка труда. Каждому уровню внутреннего рынка труда соответствует целая группа связанных

с ним социальных институтов: более высоким уровням иерархии — более широкие территориальные рамки привлечения рабочей силы и, соответственно, территории, где функционируют названные институты.

В целом трансформация внутренних рынков труда в расширенные преодолевает их замкнутый характер и способствует повышению степени их устойчивости. Вместе с тем функционирование институтов расширенных внутренних рынков труда существенно усложняет механизмы мобильности работников и способствует консервации сложившихся организационно-квалификационных структур.

Хотя внутренний рынок труда и формирует основу рынка труда организации, он не исчерпывает его. В границы большинства организаций входит и часть внешнего рынка труда. Сюда относятся работники, которые хотя и не закреплены за конкретной организацией, но тем не менее тяготеют к ней. Одновременно они сохраняют связи с другими работодателями и постоянно отслеживают ситуацию на рынке труда, стремясь добиться более выгодных условий трудовой деятельности.

Это тяготение является взаимным. И работодатель предпочитает иметь дело со знакомыми ему работниками, что особенно ярко проявляется при возникновении экстренных, хорошо оплачиваемых обязанностей, требующих привлечения рабочей силы со стороны. Они обычно предлагаются уже известным по работе людям и лишь при их несогласии — другим.

Таким образом, отсутствие отношений постоянной занятости не означает полного разрыва связей с работодателем после завершения выполнения работ. Ранее занятый временный работник может непрерывно предлагать свои услуги организации, находясь на ее рынке труда. Естественно, в этом случае речь идет о внешнем рынке труда организации.

В общем случае у организации имеются две подсистемы рынка труда: внутренняя и внешняя. Постоянные работники включены в систему иерархических отношений, что находит свое выражение в следующих особенностях:

- устойчивости положения;
- подчиненности в течение длительного времени одному и тому же лицу;
- существовании заранее известной линии продвижения.

Все эти характеристики совершенно отсутствуют у временно занятых. Поэтому их можно использовать при анализе рынка труда организации. Изучение этих и других связанных с ними признаков формирует иерархическую составляющую данного анализа. Отметим, что она показывает положение работника в системе, а не его индивидуальные характеристики. С изменением системы роль сотрудника может измениться, даже если формально он будет оставаться на том же месте и выполнять прежние обязанности. Примером является понижение статуса вследствие уменьшения количества подчиненных сотрудников, ухудшение перспектив роста из-за увеличения числа претендентов на повышение по должности и др.

К этому направлению анализа рынка труда следует добавить еще и обособление рынка высоко- и низкооплачиваемых работ. Обычно тому или иному уровню оплаты соответствует определенное содержание труда,

поскольку последнее в большой мере связано с наличием той или иной квалификации. Это деление, в отличие от предыдущего, характеризует индивидуальное положение работника и не изменяется в зависимости от положения других должностных лиц. Оно может быть отнесено как к внешнему, так и к внутреннему рынку труда. В итоге мы получаем структуру рынка труда организации, каждая составляющая которого обладает особыми, присущими только ей характеристиками (рис. 3.9).

Индивидуальный аспект	Иерархический аспект	
	Хорошие возможности продвижения, большое влияние в организации	Плохие возможности продвижения, слабое влияние в организации
Высокие доходы, творческое содержание и хорошие условия труда	I. Высокооплачиваемые постоянные работники	III. Высокооплачиваемые временные работники
Низкие доходы, рутинное содержание и плохие условия труда	II. Низкооплачиваемые постоянные работники	IV. Низкооплачиваемые временные работники

*Рис. 3.9. Характеристика составных частей рынка труда предприятия*

Параллельный анализ внутреннего и внешнего рынков труда в рамках единой структуры рынка труда предприятия позволяет сформировать единый подход к управлению человеческими ресурсами.

### 3.5. Типология занятости и безработицы

Занятость и безработица — ключевые понятия рынка труда.

**Занятость** — деятельность граждан, связанная с удовлетворением личных и общественных потребностей, не противоречащая законодательству Российской Федерации и приносящая, как правило, им заработок, трудовой доход (далее — заработок).

Гражданам принадлежит исключительное право распоряжаться своими способностями к производительному и творческому труду. Принуждение к труду в какой-либо форме не допускается, если иное не предусмотрено законом.

Незанятость граждан не может служить основанием для привлечения их к административной и иной ответственности.

**Занятыми считаются граждане:**

- работающие по трудовому договору, в том числе выполняющие работу за вознаграждение на условиях полного либо неполного рабочего времени, а также имеющие личную и иную оплачиваемую работу (службу), включая сезонные, временные работы;
- зарегистрированные в качестве индивидуальных предпринимателей, избранные, назначенные или утвержденные на оплачиваемую должность;

- проходящие военную службу, альтернативную гражданскую службу, а также службу в органах внутренних дел, министерства чрезвычайных ситуаций, учреждениях и органах уголовно-исполнительной системы;
- занятые в подсобных промыслах и реализующие продукцию по договорам;
- выполняющие работы по договорам гражданско-правового характера, предметами которых являются выполнение работ и оказание услуг, в том числе по договорам, заключенным с индивидуальными предпринимателями, авторским договорам, а также являющиеся членами производственных кооперативов (артелей);
- проходящие очный курс обучения в общеобразовательных учреждениях, учреждениях начального профессионального, среднего профессионального и высшего профессионального образования и других образовательных учреждениях, включая обучение по направлению федеральной государственной службы занятости населения (далее — органы службы занятости);
- временно отсутствующие на рабочем месте в связи с нетрудоспособностью, отпуском, переподготовкой, повышением квалификации, приостановкой производства, вызванной забастовкой, призывом на военные сборы, привлечением к мероприятиям, связанным с подготовкой к военной службе (альтернативной гражданской службе), исполнением других государственных обязанностей или иными уважительными причинами;
- являющиеся учредителями (участниками) организаций, за исключением учредителей (участников) общественных и религиозных организаций, благотворительных и иных фондов, объединений юридических лиц (ассоциаций и союзов), которые не имеют имущественных прав в отношении этих организаций.

**Безработица** — независящее от воли работника приостановление трудовой деятельности на длительный срок по причине невозможности трудоустройства.

**Безработными** признаются трудоспособные граждане, которые не имеют работы и заработка, зарегистрированы в органах службы занятости в целях поиска подходящей работы, ищут работу и готовы приступить к ней. При этом в качестве заработка не учитываются выплаты выходного пособия и сохраняемого среднего заработка гражданам, уволенным из организаций (с военной службы) независимо от их организационно-правовой формы и формы собственности в связи с ликвидацией организации либо сокращением численности или штата работников организации.

Решение о признании гражданина, зарегистрированного в целях поиска подходящей работы, безработным принимается органами службы занятости по месту жительства гражданина не позднее 11 дней со дня предъявления этим органам паспорта, трудовой книжки или документов, их заменяющих, документов, удостоверяющих его профессиональную квалификацию, справки о среднем заработке за последние три месяца по последнему месту работы, а для впервые ищущих работу (ранее не работавших), не имеющих профессии (специальности) — паспорта и документа об образовании.

Безработными не могут быть признаны граждане:

- не достигшие 16-летнего возраста;
- которым в соответствии с законодательством Российской Федерации назначена трудовая пенсия по старости (часть трудовой пенсии по старости), в том числе досрочно;
- отказавшиеся в течение 10 дней со дня их регистрации в органах службы занятости в целях поиска подходящей работы<sup>1</sup> от двух вариантов подходящей работы, включая работы временного характера, а впервые ищущие работу (ранее не работавшие) и при этом не имеющие профессии (специальности) — в случае двух отказов от получения профессиональной подготовки или от предложений оплачиваемой работы, включая работу временного характера. Гражданину не может быть предложена одна и та же работа (профессиональная подготовка, переподготовка и повышение квалификации по одной и той же профессии, специальности) дважды;
- не явившиеся без уважительных причин в течение 10 дней со дня их регистрации в целях поиска подходящей работы в органах службы занятости для предложения им подходящей работы, а также не явившиеся в срок, установленный органами службы занятости для регистрации их в качестве безработных;
- осужденные по решению суда к исправительным работам без лишения свободы, а также к наказанию в виде лишения свободы;
- представившие документы, содержащие заведомо ложные сведения об отсутствии работы и заработка.

**Формы занятости** — это организационно-правовые способы и условия трудоустройства.

По форме занятости следует, прежде всего, различать занятость с режимом полного и неполного рабочего дня или неполной рабочей недели.

Регламентированная продолжительность полного рабочего дня в настоящее время для работ в нормальных условиях труда составляет 40 ч в неделю (для работников в возрасте 16—18 лет — 36 ч в неделю, в возрасте до 16 лет — 24 ч).

Неполная занятость рассматривается как социальное явление, вызванное:

- необходимостью для отдельных групп работать неполный рабочий день;
- необходимостью сдерживать нарастание безработицы.

К специальным формам занятости относятся: занятость на условиях домашнего хозяйства; вахтово-экспедиционный метод занятости; совместительство; занятость в трудовых семестрах учащихся дневной формы обучения; занятость в условиях гибкого рабочего времени.

Один из способов занятости населения — это работа по контракту.

**Контракт** — это коммерческий договор купли-продажи рабочей силы и ее использования. Он позволяет индивидуализировать трудовые усло-

---

<sup>1</sup> Подходящей считается такая работа, в том числе временного характера, которая соответствует профессиональной пригодности работника с учетом уровня его профессиональной подготовки, условиям последнего места работы (за исключением общественных работ), состоянию здоровья, транспортной доступности рабочего места. Максимальная удаленность подходящей работы от места жительства безработного определяется органом службы занятости с учетом развития общественного транспорта в данной местности.

вия с учетом особенностей квалификации работника, его деловых качеств и уникальных способностей, специфики выполненных работ. В контрактах конкретизируется срок, на который устанавливаются трудовые отношения, которые, в свою очередь, определяют характер предстоящей работы, даты начала и окончания работы, оплату труда и возможности изменения указанных параметров в зависимости от достигнутых результатов.

Все мероприятия в области занятости группируются по двум направлениям: пассивная и активная политика занятости.

**Пассивная политика занятости** включает в основном следующие мероприятия:

- субсидирование занятости (субсидии в сферу регулирования занятости в частном секторе; поддержка безработных, открывающих собственное дело; субвенция на создание дополнительных рабочих мест в районах, где сложилась чрезвычайная ситуация на рынке труда; льготное кредитование);
- оформление досрочного выхода на пенсию при условии наличия обязательного уровня трудового стажа, дающего право на получение пенсии в полном размере, но не ранее чем за два года до установленного законодательством срока выхода на пенсию;
- социальная защита, классическим примером которой является выплата пособий по безработице; их размер определяется дифференцированием по категориям граждан, времени нахождения в статусе безработного и установленным минимумом заработной платы.

В рамках **активной политики занятости** приоритетными направлениями деятельности являются:

- содействие в трудоустройстве граждан;
- профессиональное обучение и консультирование;
- гибкие формы занятости;
- квотирование рабочих мест (определение минимальной численности работников, подлежащих устройству в данной организации);
- организация общественных работ;
- содействие временной занятости.

Нацеленность политики занятости главным образом на выплату денежных пособий становится обременительной для общества. Стержнем политики занятости, прежде всего, должна быть ориентация на предоставление лицам, потерявшим работу, возможностей найти место в условиях рынка, побуждение их к поиску рабочего места путем установления временных и финансовых рамок материальной помощи и т.д.

Важнейшими направлениями государственной политики занятости в отношении граждан, потерявших работу, являются:

- опережающее переобучение и переподготовка;
- увеличение масштабов общественных работ и временной занятости;
- профессиональная ориентация и психологическая подготовка.

В целом общеэкономическую, бюджетную и кредитную политику следует направить на повышение инвестиционной активности и реализацию важнейших целевых программ, обеспечивающих создание новых рабочих мест для трудоустройства высвобождаемых работников и молодежи,

вступающей в трудоспособный возраст, усиление социальной защиты тех организаций, которые поставлены перед угрозой применения процедур, предусмотренных законодательством о несостоятельности (банкротстве) организаций.

### 3.6. Новые формы занятости

В мировой практике довольно широкое распространение получили так называемые гибкие формы занятости: заемный труд, или лизинг персонала (*outstaffing, leasing*), и аутсорсинг, или вывод за штат персонала (*outsourcing*).

#### Заемный труд

Суть этого метода состоит в том, что специализированная коммерческая фирма (или частное агентство занятости) нанимает в свой штат работников, временных или постоянных, исключительно для выполнения заказов на услуги этих работников, поступающих от фирм-заказчиков и иногда физических лиц. Агентство по лизингу персонала передает набранных работников фирмам-заказчикам как бы взаймы, в аренду на определенное время. Для лизингового агентства оказание услуг по сдаче персонала в аренду — это своего рода подряд на предоставление персонала и вид предпринимательской деятельности, приносящий доход.

При этом возникает комплексное отношение, которое включает трех участников: агентство по лизингу персонала, работника и фирму-пользователя (заказчика). Взаимодействие сторон заемного труда приведено на рис. 3.10.

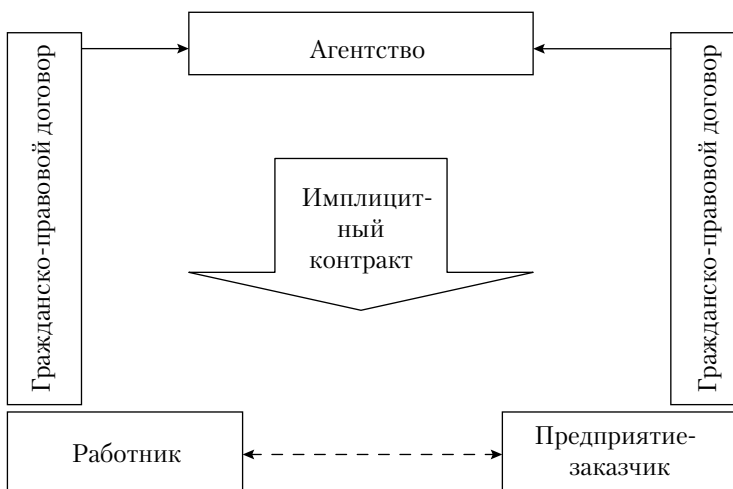


Рис. 3.10. Взаимодействие сторон заемного труда

Правовое оформление заемного труда имеет ряд особенностей: во-первых, это трехстороннее отношение в отличие от двустороннего в трудовом договоре; во-вторых, работодателем арендованного работника высту-

пает не фирма-заказчик (пользователь), а агентство по лизингу персонала; в-третьих, отношения «заемный работник — фирма-пользователь» на рабочем месте являются имплицитными (внутренними)<sup>1</sup>.

Масштабы заемного труда в мире растут в среднем на 15—20% ежегодно. Так, например, в США услуги заемного труда предлагают более 2000 компаний, что по объему составляет 27% кадрового рынка страны. Через агентства занятости, предоставляющие услуги заемного труда, в США ежегодно трудоустраивается 10 млн человек, в ЕС — 7 млн человек.

Услуги заемного труда приобрели массовый характер в России после кризиса 1998 г. Начиная с 2001 г. спрос на заемных работников на отечественном рынке труда вырос приблизительно на 50—70%. Сегодняшний годовой объем услуг по предоставлению заемного труда оценивается в 80 млн долл.

Несмотря на явные успехи, услуги заемного труда пока не получили в России полного правового статуса. Серьезную сложность в его использовании создает несовершенство российского законодательства, а точнее — отсутствие специального законодательства, регулирующего сферу заемного труда. Так, в Трудовом кодексе Российской Федерации отношения заемного труда никак не отражены. В связи с этим многие организации не рискуют пользоваться новыми технологиями занятости, которые фактически «выпадают» из правового пространства трудового законодательства.

Вместе с тем во второй части Налогового кодекса Российской Федерации (НК РФ) деятельность организаций по предоставлению персонала признана правомерной. Так, в ст. 148 НК РФ при определении места реализации работ (услуг) в целях исчисления налога на добавленную стоимость упомянут, в частности, такой вид деятельности, как оказание услуг по предоставлению персонала. Кроме того, ст. 264 НК РФ установлено, что расходы на оплату услуг по предоставлению работников (технического и управленческого персонала) сторонними организациями для участия в производственном процессе, управлении производством либо для выполнения иных функций, связанных с производством и реализацией, относятся к прочим расходам, связанным с производством и реализацией, а следовательно, уменьшают налогооблагаемую прибыль организации, что делает для них выгодным использование заемного труда.

Основы правового регулирования заемного труда были заложены в Конвенции № 181 и Рекомендациях № 188 о частных агентствах занятости, принятых МОТ в 1997 г. (далее — Конвенция).

Конвенция отмечает необходимость повышать гибкость функционирования рынков труда, определяет роль, которую частные агентства занятости могут играть на рынке труда, признает необходимость обеспечивать защиту работников от злоупотреблений и соблюдать права на свободу объединений и содействовать коллективным переговорам.

---

<sup>1</sup> Имплицитный контракт (отношенческий) — это долгосрочный контракт в условиях неопределенности, когда заранее невозможно предвидеть последствия заключаемой сделки.



Таким образом, указанная Конвенция, с одной стороны, направлена на то, чтобы в рамках ее положений частные агентства занятости получили возможность действовать, а с другой — на защиту прав работников, пользующихся их услугами, в том числе и их коллективных трудовых прав (ч. 3 ст. 2, ст. 4 Конвенции).

Важным является и то, что Конвенция в ч. 2 ст. 1 дает определение частным агентствам занятости — это любое физическое или юридическое лицо, независимое от государственных органов, которое предоставляет одну или более из следующих услуг на рынке труда:

а) услуги, направленные на выравнивание предложений рабочих мест и спроса на них, причем частное агентство занятости не становится стороной в трудовых отношениях, которые могут при этом возникать;

б) услуги по найму работников с целью предоставления их в распоряжение третьей стороны, которая может быть физическим или юридическим лицом (далее именуемым предприятие-пользователь), устанавливающим им рабочие задания и контролирующим их выполнение;

в) другие услуги, связанные с поиском работы, определяемые компетентным органом после консультаций с наиболее представительными организациями работодателей и трудящихся, такие как предоставление информации, но не имеющие целью выравнивание конкретных предложений рабочих мест и спроса на них.

Услуги, перечисленные в пункте б, принято называть заемным трудом.

Конвенция предоставляет государствам возможность при ее ратификации определить те услуги, которые запрещены частным агентствам занятости для оказания, государства принимают такое решение после консультаций с наиболее представительными организациями трудящихся и при соблюдении ряда иных условий (ч. 4 ст. 2 Конвенции). Частные агентства занятости подлежат лицензированию или сертификации (ст. 3 Конвенции). Частные агентства занятости по общему правилу не могут взыскивать с работников прямо или косвенно, полностью или частично никакие гонорары или сборы (ч. 1 ст. 7 Конвенции).

Конвенция провозглашает принцип сотрудничества между государственной службой занятости и частными агентствами занятости (ч. 1 ст. 13 Конвенции).

Международные эксперты по вопросам занятости относятся к увеличению масштабов заемного труда по-разному. Выступающие в его защиту отмечают, что заемный труд позволяет предприятиям быстро заменять отсутствующих по той или иной причине работников (болезнь, отпуск, командировка и т.п.), гибко менять количественный состав рабочей силы при колебаниях экономической конъюнктуры (например, пик продаж), получать в свое распоряжение необходимое число сотрудников для оперативного выполнения конкретных производственных задач (срочных и неожиданных заказов, сезонной работы), оптимизировать затраты на персонал и др. В случае необходимости предприятия могут выводить часть своих сотрудников за штат и передавать их агентству занятости, которое берет на себя функции работодателя.

Вместе с тем существуют и минусы, которые неизбежны при таком виде занятости. По признанию экспертов, использование заемной рабочей силы может стать для работодателей средством экономии издержек по заработной плате и иным социальным выплатам за счет работника; инструментом разделения персонала; усиления эксплуатации путем уклонения от соблюдения обязательств трудового законодательства и коллективных договоров и др. Главный аргумент противников заемного труда состоит в том, что заемные работники могут подвергаться дискриминации и оказываться (полностью или частично) лишенными социальной защиты. При этом сторонники данной точки зрения ссылаются на нарушения, которые встречаются в сфере заемного труда в развитых странах Запада, несмотря на то что эти страны располагают солидной юридической и контрольно-ревизионной базой и отработанными в течение десятилетий социально-трудовыми отношениями.

Однако при сохраняющемся противоречивом отношении к заемному труду этот опыт все больше распространяется во всем мире, в том числе и в России. Спрос на заемных работников сначала сформировался на российском рынке труда в основном за счет деятельности компаний с участием иностранного капитала, а потом эту форму найма взяли на вооружение и организации в России (торговая сеть «ИКЕА», компания «Ренессанс Капитал» и др.).

Однако отсутствие специального законодательства, регулирующего деятельность агентств занятости, а также упоминаний в трудовом законодательстве о таком виде занятости сдерживают развитие заемного труда. Принятие соответствующих нормативных правовых актов способствовало бы снижению транзакционных издержек в этой сфере бизнеса и укреплению стандартов качества предоставления услуг агентствами занятости. Важную роль при этом сыграла бы ратификация Россией Конвенции.

### **Вывод за штат персонала (аутсорсинг)**

**Аутсорсинг** (от англ. *outsourcing*) представляет собой передачу организацией определенных задач, бизнес-функций или бизнес-процессов на обслуживание другой компании (поставщику услуг), специализирующейся в соответствующей области.

Иными словами, аутсорсинг — это сокращение штата в основной организации за счет передачи части выполняемых работ в другие организации. Это может касаться и вспомогательных служб, таких как уборка, охрана, столовая, ремонтные цеха, но часто затрагивает и основное производство, например комплектующих или упаковку готовой продукции. Реализация продукции — еще одна сфера бизнеса, часто в первую очередь попадающая под вывод за штат — и физически, т.е. хранение и транспорт (водители, работники складов), и с точки зрения организации сбыта (торговые представители). В последнее время также отмечается аутсорсинг таких сфер, как бухгалтерский учет (его техническая сторона) и услуги по внедрению и обслуживанию информационных технологий, т.е. офисных функций.

Надо отметить, что рабочие места в случае аутсорсинга реально не сокращаются, просто люди переходят к другому работодателю. Ино-

гда это мелкие подрядные организации, занимающиеся охраной, уборкой и общественным питанием. Иногда — и все чаще — это крупные ТНК, специализирующиеся на подобных сервисах для других компаний.

Рынок аутсорсинговых услуг в настоящее время стремительно развивается. Пожалуй, самый наглядный пример этого — тенденция к развитию рынка кейтеринга (корпоративного питания), т.е. организации столовых или других способов доставки питания на производство и в офисы сторонним организациям. По оценкам экспертов, по России потенциальная емкость этого рынка оценивается в 10 млрд долл. В год при этом на долю бизнеса и промышленности приходится около 5 млрд долл. На данный момент освоено менее 20% потенциального рынка. Рост бизнеса в среднем по рынку равен 30% в год.

В целом сегодня аутсорсинговые услуги в России постоянно укрепляют свои позиции и постепенно становятся одним из самых перспективных направлений бизнеса. В то же время у них нет законодательной базы или регулирования в соглашениях между сторонами трудовых отношений.

Следует отметить, что с января 2016 г. вступили в силу положения Федерального закона от 5 мая 2014 г. № 116-ФЗ, в которых прописаны условия и порядок заимствования персонала у других работодателей. В частности, вводится новая ст. 56.1 ТК РФ, в которой содержится определение заемного труда. Данная норма гласит: заемный труд — это труд, осуществляемый работником по распоряжению работодателя в интересах, под управлением и контролем физического лица или юридического лица, не являющихся работодателем данного работника.

Запрещая заемный труд, указанная статья одновременно вводит новый вид деятельности — «деятельность по предоставлению труда работников (персонала)». В связи с этим в Законе РФ от 19 апреля 1991 г. № 1032-1 «О занятости населения в Российской Федерации» появилась новая статья — 18.1, в которой перечислены условия для осуществления данного вида деятельности, а в Трудовой кодекс РФ добавлена новая глава — 53.1 «Особенности регулирования труда работников, направляемых временно работодателем к другим физическим или юридическим лицам по договору о предоставлении труда работников (персонала)».

Вследствие этого возрос спрос на работников, способных и готовых работать в часто меняющихся и нестандартных условиях. Данные процессы были подкреплены появлением современных средств связи и мобильных компьютеров, имеющих высокоскоростной доступ в Интернет, что позволяет выполнять многие виды работ на территориальном удалении от организации работодателя или заказчика.

Для трудовых отношений важно отметить, что работодателем здесь однозначно является аутсорсинговая компания, с которой оформляются трудовые отношения. А ее руководители выступают юридическими и фактическими начальниками работников, они отвечают за охрану и условия труда. При этом заказчик услуг часто диктует подрядчику условия и, естественно, хочет сократить издержки. Поэтому он часто настаивает на повышении интенсификации труда либо на сокращении затрат на труд — одним словом, на уменьшении зарплаты работников. Равенство поставщика

и приобретателя услуг на рынке оказывается фикцией, а нажим передается работникам, ответственность за которых основной пользователь их работы уже не несет.

Агентства по лизингу рабочей силы пытаются представить свою деятельность как положительную, в том числе и для своих работников, которым «предоставляется шанс работать в компании, о которой вы мечтали» (рекламный лозунг агентства *Adecco*), их обнадеживают, что со временем через заемный труд можно будет устроиться на постоянную работу.

Однако для большинства работников, выведенных за штат или перенесенных от своего первоначального работодателя кадровому агентству, это изменение к худшему. Во-первых, теряются гарантии занятости, связанные с постоянным трудовым договором в крупной компании, во-вторых, на них перестают распространяться социальная программа и другие льготы, закрепленные соглашениями между профсоюзом и руководством основного предприятия. Часто работнику непонятно, к кому следует обратиться для выяснения вопросов или кто отвечает за конкретные условия труда, особенно если работник трудится на территории предприятия, где его юридический работодатель даже не может обеспечить безопасные условия. При возникновении проблем между двумя компаниями — «пользователя» и «поставщика» рабочей силы — крайним остается сам работник. Так, нередко из-за проблем взаиморасчета между компаниями бывают задержки выплаты зарплаты или ее неправильное начисление.

Отсутствие законодательного регулирования заемного труда создает проблемы в трудовых отношениях в организации.

1. Появление на предприятии работников, которые лишены некоторых прав и льгот, явно снижает трудовые и социальные стандарты и служит прецедентом для снижения прав штатных работников — «если не согласитесь на уступки, мы вас всех переведем в аутсорсинг».

2. Пока что на рынке аутсорсинговых услуг достаточно много мелких компаний, которые действуют именно по логике этого сегмента (т.е. без должного оформления работника), неформальной и опирающейся на чисто «хозяйственные», иногда почти формальные трудовые отношения. О правах работника и представлении его интересов там речь не идет. Таким образом, этот сегмент и его характеристики проникают и на совершенно официальные предприятия, которые раньше считались областью действия более «нормальных» (законных, понятных, соответствующих нормам социальной защиты) трудовых отношений.

3. Гарантами защиты прав работников на предприятии являются первичные профсоюзные организации. Однако с появлением постоянных подрядных компаний в организации у профсоюзов возникают серьезные проблемы, поскольку их структура в России базируется именно на первичных организациях, представляющих работников одного работодателя. Поэтому часто с переходом в другую компанию работники не только «выпадают» из сферы действия коллективных договоров и соглашений, но и перестают состоять в профсоюзе вообще. В итоге численность и тем самым авторитетность самого профсоюза уменьшается, а в организации оказывается значительное количество людей без коллективного представительства своих интересов.

4. Даже в случаях, когда членство в профсоюзе сохраняется в той или иной форме (формируется новая первичная организация или расширяется сфера охвата существующей), переговоры сильно усложняются. Ведь их надо вести одновременно и с новым работодателем — аутсорсинговой компанией или кадровым агентством, и с руководством компании, пользующейся их услугами, поскольку только в том случае, если она готова включить в свой договор с поставщиком услуг оплату нормальных условий труда, а также долгосрочную перспективу для сотрудников, договоренности профсоюза с аутсорсинговой компанией могут считаться устойчивыми.

Таким образом, проблема трехсторонних трудовых отношений стоит на повестке не только для самого работника, но также и для его выборного представителя, профсоюза. Поэтому в любом случае для профсоюзных первичных организаций дробление предприятия вызывает целый ряд проблем. Многие из них связаны с отсутствием правовой системы трудовых отношений, которая могла бы обеспечить реализацию принципа равных условий труда хотя бы в рамках региона. Если принять эту норму, закрепленную и в российском законодательстве (на практике она, однако, не действует), и в конвенциях МОТ, за основу, то для работника не должно играть роли, кто является его работодателем: если характер его работы не изменился, она (работа) должна вознаграждаться по тем же принципам, как и прежде, а если он выполняет такую же работу, как и его коллега у другого работодателя, то и зарплата должна быть сравнимая. При существовании реально действующих, регулирующих основные условия труда двусторонних или трехсторонних соглашений работники могли бы быть защищены.

Кроме уже названных проблем развития новых форм занятости следует также иметь в виду, что в результате их применения:

- теряется все больше и больше стабильных рабочих мест, позволяющих людям планировать свою жизнь хотя бы в среднесрочной перспективе. Это не только меняет личный уклад жизни, но влияет и на функционирование всего общества. Мало кто готов принять на себя долгосрочные обязательства (в финансовом, хозяйственном, семейном и общественном плане), когда непонятно, чем он будет жить в следующем году;

- усложняется обеспечение долгосрочного воспроизводства человеческого потенциала общества. Лишенные социальных гарантий и гарантий занятости, рабочие места обеспечивают лишь краткосрочные нужды человека. Так как они сами по себе не ориентированы на долгосрочные трудовые отношения, то и сохранение квалификации, и обеспечение жизненной перспективы, в том числе пенсионное обеспечение, на повестке для работодателя не стоит.

Это характерная тенденция современного капитализма, который в связи с ориентацией на краткосрочные показатели финансовых рынков и бирж все больше сужает временной горизонт, от чего страдает долгосрочное воспроизводство человеческого потенциала в целом.

Кроме того, менее очевидными становятся общие интересы рабочих, и для того, чтобы увидеть их в совокупности, надо выйти за рамки своего предприятия, рабочего места и посмотреть на ситуацию в целом.

В перспективе больше не будет огромных предприятий с десятками тысяч работников, у которых была своя, относительно автономная действительность с четкими границами. Вместо этого будут постоянно переплетающиеся конгломераты предприятий, которые между собой строят различные взаимосвязи предоставления рабочей силы, услуг, сервисов, комплектующих и т.д. В рамках этих конгломератов будут существовать и крупные, и мелкие предприятия (как потребители услуг, так и их поставщики), и между ними будут устанавливаться не просто нейтральные, рыночные отношения, а иерархические, властные. На самых слабых будут давить их деловые партнеры — и они, в свою очередь, передадут это давление работникам.

Существование возможности для снижения трудовых стандартов через аутсорсинг и заемный труд влечет за собой потребность для организации ею воспользоваться — если все это делают, то в интересах конкурентоспособности она вынуждена применять эти технологии. Поэтому само возникновение такого рода трудовых взаимоотношений угрожает снижением стандартов условий труда и тем самым уровня жизни наемных работников в целом.

### **Виртуальная занятость**

**Виртуальная (дистанционная) занятость** представляет собой такую форму организации труда, которая позволяет работнику выполнять свои трудовые функции вне производственного помещения работодателя, т.е. когда классическое единство места и времени перестает быть необходимой характеристикой производственной деятельности.

Отличительными признаками виртуальной организации труда являются:

- отсутствие идентифицированной материальной структуры;
- компьютерные и информационные технологии как материальная основа для обеспечения трудовой деятельности;
- интеллектуализация труда;
- наличие сетевых взаимосвязей между отдельными элементами;
- формирование материальных активов на принципах аутсорсинга;
- отсутствие трудового коллектива в процессе производственной деятельности;
- выполнение работы посредством сети Интернет в реальном масштабе времени.

По мнению специалистов, дистанционная работа является наиболее продуктивной только тогда, когда встроена в материальное производство или в сферу товарно-денежных операций и создания информационных технологий.

При увеличении интеллектуальных затрат на производство экономического продукта физический труд становится вторичным по отношению к *всеобщему универсальному труду*, который опирается на всю сумму научных и технических знаний, достижений культуры, традиций и других ценностей, накопленных человечеством.

В наукоемкой экономике такой труд становится главной составляющей деятельности человека. Всеобщий универсальный труд может проявляться двояким образом: во-первых, в труде крупных коллективов людей с разнообразными специальностями и опытом, работающих вместе, и, во-вторых, в деятельности отдельных людей, использующих в своем труде в той или иной степени сумму научных, технических и культурных достижений человечества. Ярким примером тому является именно распространение виртуальной занятости. Повсеместно наблюдается также снижение доли непосредственно производственных рабочих мест при увеличении доли так называемых непроизводственных.

Меняются и качественные характеристики применяемого «живого» труда. Эти изменения влияют на распределение всего трудоспособного населения по сферам трудовой деятельности.

В результате перехода к виртуальной форме организации трудовой деятельности компании получают ряд важных преимуществ, отражающихся на производительности труда, таких как:

- сокращение рабочих площадей и постоянных расходов, связанных с их эксплуатацией;
- повышение производительности труда сотрудников за счет оптимизации места и времени работы;
- сокращение времени на поездки;
- гибкость реагирования компании на внешние изменения, возможность оперативного регулирования количества работников;
- возможность привлечения высококлассных специалистов в наукоемких областях деятельности вне зависимости от места их жительства и работы;
- расширение границ предоставления продуктов и услуг, их приближение к клиенту;
- занятость людей с ограниченными физическими возможностями, а также женщин в исламских странах;
- улучшение экологической обстановки и др.

В настоящее время широкое распространение получает удаленная форма работы с помощью Интернета (фриланс, от англ. *freelance*), в которой преимущественно задействованы ИТ-специалисты, а также:

- программисты, бухгалтеры, фотографы, юристы;
- дизайнеры (разработка баннеров, логотипов, макетов сайтов и др.);
- верстальщики, редакторы, корректоры;
- переводчики, журналисты и др.

В случае проблем с трудоустройством фриланс позволяет человеку чувствовать себя востребованным обществом, иметь надомную работу и свободный график.

Таким образом, **виртуальной организацией** называется сеть независимых производств, коммерческих субъектов, взаимосвязанных информационными технологиями с целью создания экономического продукта, а также предоставления определенных умений и компетенций заказчикам.

### 3.7. Государственная политика на рынке труда

В связи с глобализацией экономики обостряется конкуренция на рынке квалифицированной рабочей силы. Негативные демографические тенденции, проявившиеся в западноевропейских странах, вызвали повышенный спрос на рабочую силу из других стран, в том числе и из России. Наряду с этим усугубляются структурные диспропорции спроса и предложения на рынке труда.

Модернизация производства, расширение применения новых наукоемких технологий и их развитие приводят к изменению профессионально-квалификационной структуры спроса на рынке труда, повышению требований работодателей к качеству рабочей силы. Несоответствие структуры профессионального образования потребностям рынка труда по квалификационному уровню и профессиональной структуре привело к нехватке квалифицированных кадров по ряду профессий и специальностей. Структура профессионального образования смещена в пользу высшей школы в ущерб подготовке квалифицированных рабочих. Отсутствие государственного планирования в этой области привело к асимметрии рынка труда.

В свою очередь, предлагаемое работодателями зачастую низкое качество рабочих мест оказывает негативное влияние на функционирование рынка труда и приводит к высокой текучести и нехватке рабочей силы на работах, связанных с тяжелым физическим трудом. Поэтому необходимо проведение научно обоснованной государственной политики в сфере регулирования рынка труда.

Развитие кадрового потенциала организаций требует скоординированных действий как со стороны государства, так и бизнеса по созданию новых рабочих мест и обеспечению их рабочей силой.

Приоритетным направлением взаимовыгодного сотрудничества государства и бизнеса является привлечение молодежи в учреждения среднего профессионального образования и последующее трудоустройство в организации, испытывающие нехватку квалифицированных рабочих.

Одним из направлений дальнейшего развития частно-государственного партнерства в развитии кадрового потенциала организаций выступает участие бизнеса в разработке и реализации отраслевых и межотраслевых программ подготовки специалистов.

В условиях технического прогресса работнику необходимо предоставить возможность широкого доступа к постоянному обновлению знаний и умений, качественной информации относительно возможностей получения образования на протяжении всей жизни, а также обеспечить максимальное приближение процесса обучения к потребителю с помощью информационных и коммуникационных технологий.

В целях защиты интересов российских граждан на рынке труда ежегодно устанавливается допустимая доля иностранных работников в соответствующих отраслях экономики и социальной сфере.

В условиях сокращения численности населения в трудоспособном возрасте ключевое значение приобретает способность максимально эффективно использовать существующий в России человеческий потенциал, включая безработных граждан.



Развитие системы государственного регулирования рынка труда осуществляется также по линии децентрализации функций управления. Передача полномочий федеральной исполнительной власти в области регулирования занятости населения субъектам Российской Федерации способствует повышению эффективности реализуемых мероприятий по содействию занятости населения.

На федеральном уровне сосредоточены главным образом органы нормативно-правового регулирования, осуществляющие контроль и надзор за выполнением органами исполнительной власти субъектов Российской Федерации переданных полномочий в области содействия занятости населения.

### **Вопросы и задания для обсуждения на семинарах**

1. Раскройте основные факторы, влияющие на труд.
2. Охарактеризуйте систему отношений «человек — производство» (виды, содержание, разделение, кооперация, специализация труда).
3. Каковы закономерности и новые тенденции формирования, распределения, обмена и использования рабочей силы?
4. Каковы основные формы и виды занятости населения?
5. Дайте определение безработицы. Охарактеризуйте основные виды и формы безработицы, социально-экономические последствия.
6. Раскройте содержание инфраструктуры рынка труда.
7. Нарисуйте пространственную структуру рынка труда и дайте характеристику ее составляющих.
8. Дайте характеристику заемного труда и приведите примеры его применения.
9. Проанализируйте правовые основы заемного труда.
10. Что такое аутсорсинг? Какова область его применение? Приведите примеры из российской и зарубежной практики.
11. Назовите проблемы, сдерживающие применение новых форм занятости.
12. Назовите отличительные признаки виртуальной занятости.
13. Определите зависимость между величиной заработной платы и размером спроса на труд.
14. Какие факторы влияют на масштаб спроса и предложения труда?
15. Раскройте понятия «эффект замещения» и «эффект дохода».

### **Темы рефератов**

1. Классическая модель рынка труда и ее значение для определения спроса на рабочую силу.
2. Характеристика структуры рынка труда.
3. Спрос и предложение на рынке труда в контексте формирования заработной платы.
4. Макроэкономические взаимосвязи системы профессионального образования и рынка труда.
5. Функциональные институты рынка труда в контексте формирования эффективной занятости.
6. Внутренний рынок труда и его взаимосвязи.
7. Типология занятости и безработицы.
8. Новые формы занятости в контексте трудоустройства населения.
9. Государственная политика на рынке труда.

## Глава 4

# ПРОФЕССИОНАЛЬНАЯ ПОДГОТОВКА РАБОТНИКОВ И ТЕХНОЛОГИИ ТРУДООБЕСПЕЧЕНИЯ ЭКОНОМИКИ

---

В результате изучения материала данной главы студент должен:

### *знать*

- формы, виды и задачи планирования трудоустройства организации, региона, отрасли;

- источники найма на работу;
- принципы и методические подходы к оценке работников;

### *уметь*

- проводить отбор и подбор работников;
- давать деловую оценку работникам;
- осуществлять расстановку кадров;

### *владеть*

- способностью устанавливать взаимосвязь показателей бюджета организации и плана потребности в работниках;
  - навыками оценки профессиональных, психофизиологических и деловых качеств работника;
  - методами оценки сложности труда и затрат рабочего времени.
- 

## 4.1. Компетентностный подход в образовании

Достижение конкурентоспособности на внутреннем и международном рынках обеспечивается прежде всего развитием высокотехнологичных, наукоемких производств. В процессе хозяйственной деятельности наукоемкой организации научное знание предстает как непрерывный поток инноваций, а общей тенденцией в развитии науки становится технологизация научного мышления, его инструментализация. Поэтому меняющаяся экономика выдвигает все более высокие требования к уровню инновационно-креативной составляющей работников организаций. Творчество, новые знания, реализованные на практике, — все это норма ведения бизнеса.

Процесс развития наукоемкой составляющей в экономической деятельности всеобъемлющ: от новаций на рабочем месте — к модернизации хозяйственной системы в целом. Только при условии подобного развития интеллектуально-креативного потенциала работников возможно достижение конкурентных преимуществ.

Высокий уровень профессиональной компетентности работников — базовый элемент при формировании национальных образовательных стандартов.

**Компетентность** — это личные качества, которыми обладает работник в своей сфере деятельности, включающие знания, умения, опыт, мотивы, поведенческие характеристики (стиль работы, образ мыслей, рабочие привычки, культуру и т.п.).

Компетентность — понятие, относящееся к человеку и говорящее об аспектах личных качеств работника, стоящего за компетентным выполнением работы.

**Компетенция** — понятие, относящееся к работе и говорящее о сфере профессиональной деятельности, в которой человек компетентен.

Понятие компетенции прямо связано с факторами, которые влияют на уровень индивидуальных результатов работы и, следовательно, на эффективность организации в целом.

Компетентными работниками являются те, кто удовлетворяет ожиданиям относительно показателей труда. Они способны использовать свои знания, навыки и свойства личности для достижения установленных целей и стандартов.

В рамках международной программы качества образования (*TUNING*) была определена методология выявления и классификации компетенций, которые востребованы работодателями и за формирование которых отвечает вуз. Это следующие компетенции.

*Инструментальные компетенции* — способность к анализу и синтезу; к организации и планированию; базовые знания в различных областях; подготовка по основам профессиональных знаний, письменная и устная коммуникация; знание второго языка; элементарные навыки работы с компьютером; навыки управления информацией (умение находить и анализировать информацию из различных источников); решение проблем; принятие решений.

*Межличностные компетенции* — способность к критике и самокритике; умение работать в команде; навыки межличностных отношений; способность общаться со специалистами из других областей; способность работать в международной среде; приверженность этическим принципам.

*Системные компетенции* — способность применять знания, генерировать идеи (креативность), адаптироваться к новым ситуациям; навыки лидерства; исследовательские навыки; понимание культуры и обычаев других стран; способность работать самостоятельно; разработка и управление проектами; инициативность и предпринимательский дух; забота о качестве; стремление к успеху.

По мнению студентов, участвующих в обсуждении проекта *TUNING*, наиболее важными компетенциями, развитию которых следует уделить особое внимание, являются стремление к успеху; умение работать в команде; способность к организации и планированию деятельности; способность применять знания на практике, принимать решения, порождать новые идеи и их реализовывать (креативность); знание второго языка; лидерство; способность адаптироваться к новым ситуациям; развитие навыков управления информацией.

В табл. 4.1 сопоставлены российская и европейская системы высшего профессионального образования.

**Сопоставление российской и европейской систем высшего образования**

Система высшего профессионального образования	
российская	европейская
<p>В России сложилась лекционно-семинарская система организации учебного процесса. Центром этой системы является лекция доцента, которую он читает, а студент пытается законспектировать.</p> <p>Потом они встречаются на экзамене, и студент рассказывает доценту необходимую часть его лекции</p>	<p>В европейских вузах исчезает понятие «предмет», но возникает образовательная программа. Ее должен сконструировать профессор. Студент выбирает из нескольких программ одну. Профессор затем встречается со студентами на проблемных лекциях, пытаясь активизировать их деятельность в ключевых компетенциях, которые формулируются программой</p>

Включение России в пространство европейского образования повлечет за собой развитие академической мобильности, которая позволит воспользоваться мировыми научными ценностями, разнообразием систем высшего профобразования и др.

**4.2. Анализ потребности в обучении работников**

Необходимость заботиться о качестве рабочей силы диктуется рыночной конъюнктурой и конкуренцией. От уровня квалификации работников, их компетентности зависит качество выпускаемой продукции и оказываемой услуги.

Качественный уровень формализуется в виде профессионально-квалификационной структуры, отражающей соотношения характеристик различных групп работников в организации.

Квалификация работника определяется его общим и специальным профессиональным образованием, знаниями, умениями, профессиональными навыками и производственным опытом, достаточными для выполнения в данных организационно-технических условиях работ определенной сложности.

Обеспечение на производстве соответствия квалификационного тарифного разряда и разряда работ позволяет формализовать эту важную часть трудовых отношений, давая определенные гарантии соблюдения прав работника на труд согласно его квалификации.

Наряду с этим не менее важным компонентом качественной характеристики рабочей силы являются личностные качества сотрудника: физические и умственные данные, наклонности, креативность, мотивационность, способность адаптироваться к работе и др.

При определении потребности в обучении работников необходимо также иметь в виду организационно-технологические требования рабочих мест и соответствующих должностных инструкций, стандартов и др.

Динамичное, инновационное развитие современного производства, особенно в высокотехнологичных отраслях экономики, вызывает необходимость в непрерывном самообразовании персонала, повышении квалификации, в умении действовать в кризисных ситуациях и др.

**Обучение персонала** — это систематический учебно-методический процесс, осуществляемый с целью повышения квалификации или переподготовки персонала непосредственно в организации либо по договору с обучающей организацией.

Целевое обучение работников может быть дифференцировано и использоваться:

1) для того чтобы улучшить выполнение работы персоналом на тех рабочих местах, которые они занимают в настоящий момент;

2) для того чтобы подготовить работников к ротации — новым должностям, рабочим местам, на которые они будут выдвинуты в будущем (формирование кадрового резерва);

3) в связи с организационно-техническими (технологическими) изменениями рабочего места (например, получение нового оборудования, специальной оснастки, программного обеспечения и др.). Этот процесс называется *развитием человеческих ресурсов*.

Обучение охватывает всех работников на всех уровнях организации — от рабочих в цехе до руководителей — и включает области от специфических технических навыков до сложных когнитивных задач.

Большинство организаций расходуют на обучение существенные ресурсы и рассматривают его в качестве важнейшего условия достижения корпоративных целей. В будущем эти расходы будут только возрастать.

Анализ потребности в обучении включает:

- изучение стратегии организации, внешних воздействий, конкурентоспособности, требований, диктуемых рынком, и др.;
- оценку новых задач и состояния существующих в организации рабочих мест, использования ноу-хау, уровня производительности труда, условий для решения новых задач и др.;
- изучение профессионально-квалификационных и личностных качеств работников, уровня креативности, кросс-культурного менеджмента, мотивации и др.

**Эффективность обучения** определяют следующие требования:

- работники должны быть мотивированы к обучению. Они должны понимать, что от этого во многом будут зависеть их вознаграждения в будущем, возможная ротация по вертикали, предоставление желаемой работы и др.;
- обучающимся необходимо определить цель обучения и стандарты будущей работы, которую предстоит выполнять, ее специфику, какие знания и из какой области требуются для этого и др.;
- эффективное обучение — активный взаимосвязанный процесс. Чтобы его активизировать, необходимо использовать современные методы обучения: мультимедийную технику, деловые игры, моделирование и др.;
- обучение должно удовлетворять потребности обучающегося, отвечать его интересам и быть самомотивированным;

- для поддержания интереса обучающихся необходимо применять различные методики обучения, вовлекать слушателей в учебный процесс, давая им возможность самим находить решения непарадигмальных задач, и др.;

- необходимо контролировать усвояемость материала и установить с преподавателем прямую и обратную связь, используя для этого промежуточный контроль, тестовые задания, в том числе в режиме онлайн, интернет-обучения и др.

Эти требования были разработаны на основе поведенческой и когнитивной психологии, а также с учетом содержания образовательных стандартов.

### **4.3. Организационные формы и методы профессионального обучения работников**

#### **Методы профессионального обучения**

Отечественная и зарубежная практика профессионального обучения выработала широкий спектр методов, приемов, технологий, процедур, тренингов, форм профессиональной подготовки и переподготовки работников, повышения квалификации, освоения новых профессий, новой техники, программного обеспечения и др.

Методы обучения можно разделить на три группы. Рассмотрим каждую из них подробнее.

#### **Методы обучения на рабочем месте**

*Демонстрация* — метод обучения, при котором преподаватель (тренер, мастер своего дела) показывает, рассказывает, как выполнять работу. Одновременно обучающемуся предлагается повторить действия преподавателя (например, при обучении езды на автомашине). Таким образом, в процессе обучения активно задействован обучающийся. При всей своей простоте и распространенности данный метод не обеспечивает стройной системы обучения и может быть использован в качестве вспомогательного в совокупности с другими методами.

*Наставничество* — профессиональная подготовка молодых работников опытными квалифицированными специалистами. Широко применялось в прошлые годы и хорошо мотивировалось.

*Кураторство* (от лат. *curator, cura* — попечение) — форма контроля со стороны специально отобранных людей за определенным видом деятельности или группой лиц (лицом), помогающих курируемым развиваться в своей профессии.

*Рабочие ротации (планомерное приобретение опыта)* — перемещение работника с одного рабочего места на другое, из одного отдела в другой, что позволяет обучающемуся приобретать дополнительные знания и навыки. Ротация труда обеспечивает организации реальную гибкость в кадровом обеспечении за счет многопрофильной подготовки работников, а также может быть использована для формирования кадрового резерва.

## Методы обучения на рабочем месте или вне его

*Активное обучение* — метод погружения в реальные проблемные ситуации или реальную среду обитания (например, при изучении иностранных языков используется метод погружения в языковую среду).

Активное обучение имеет широкий набор методов. Важное место среди них занимает *метод мозгового штурма (brain storming)*, или мозговой атаки, — один из методов интеллектуально-креативной активизации человеческих ресурсов организации.

Технология мозгового штурма была разработана А. Осборном (США) в 1950-х гг. с целью стимулировать творческие начинания и генерирование идей. Метод основан на накоплении максимально доступного числа различных идей, спонтанно генерируемых всеми участниками процесса.

Мозговая атака основана на гипотезе о существовании среди большого числа идей нескольких полезных для решения возникшей проблемы. Поэтому целью мозговой атаки является выявление идей, способных решить конкретную проблему.

Методы этого типа относятся к числу наиболее эффективных приемов продуцирования новых идей, коллективного поиска нетрадиционных путей решения проблемы (известны также под названием *коллективной генерации идей*).

При проведении мозговой атаки необходимо придерживаться определенных правил, суть которых сводится к следующему:

- чтобы достичь результата, необходимо создать атмосферу свободного мышления, возможности высказывания любых суждений, если они даже кажутся на первый взгляд абсурдными;
- не допускать критики;
- не прекращать обсуждать ни одну идею, высказывать как можно больше идей, продуцировать их цепную реакцию;
- поощрять и вызывать ассоциативное мышление.

Предлагаемая к обсуждению проблема должна быть четко сформулирована, ведь от ее правильной постановки зависит и соответствующее решение.

Проблемы возникают и формулируются на основе провоцирующих их ситуаций. В ходе развития науки, техники, производственных, технических, социально-экономических и других систем и процессов в природе и обществе обнаруживаются все новые и новые проблемные ситуации, происходит непрерывная проблематизация полученных результатов исследований. Иначе говоря, новые знания порождают и новые проблемы.

Появляющиеся проблемные ситуации представляют собой противоречивое единство известного и неизвестного. Отсюда возникает необходимость в нахождении недостающих (непознанных) элементов, и по отношению к ним формулируются проблемы, требующие ответа на вопрос: что представляют собой эти элементы, каковы их природа, свойства, причины и т.д.?

Сформулированная таким образом проблема становится ядром проблемной ситуации, стягивающим к себе все известные компоненты. Про-

блемная ситуация чаще всего существует в виде противоречий между теми или иными элементами знания, существующим порядком вещей (отношений) и новыми требованиями (например, требования рабочих об изменении режима работы на конвейере, улучшении условий труда и т.д.). Но все это свидетельствует лишь о некоем неблагополучии в системе отношений (знания) до тех пор, пока не будет четко сформулирована проблема, требующая решения (устранения противоречий).

*Профессиональный инструктаж* — метод обучения, представляющий собой сочетание рассказа и показа — объяснений и демонстрации. В процессе обучения используются видеоматериалы, схемы, диаграммы и другие наглядные пособия.

К заданию для самостоятельной работы прибегают для проверки знаний и их использования. Например, обучающемуся предлагается разработать бизнес-план на избранную тему или составить аналитический отчет по кадровому аудиту, проведенному в конкретной организации.

*Разработка проекта* — форма задания обучающемуся, при выполнении которого необходимо показать полученные знания и умение применять их на практике, например в виде разработанной проектной документации.

Структура проектной документации в соответствии с ГОСТом Р 15.201—2000 «Система разработки и постановки продукции на производство» приведена в табл. 4.2. При этом каждая из стадий проектной документации может содержать ноу-хау.

Таблица 4.2

### Виды проектной документации

Наименование документа	Содержание документа
Техническое предложение	Вид проектной конструкторской документации, содержащей технико-экономическое обоснование целесообразности разработки изделия (продукта) и уточняющей требования к его изготовлению, полученные на основании анализа технического задания и проработки вариантов возможных технических решений изделия
Проект эскизный	Вид проектной конструкторской документации на изделие (продукт), содержащей принципиальные конструкторские решения, дающей общее представление о конструкции и принципе работы изделия, определяющей его соответствие назначению и маркетинговые характеристики
технический	Вид проектной конструкторской документации на изделие, содержащей окончательные технические решения, дающей полное представление о конструкции разрабатываемого изделия и включающей данные, необходимые и достаточные для разработки рабочей конструкторской документации
предварительный	Технологическая документация, предназначенная для изготовления и испытания макета изделия и (или) его составных частей на основании конструкторской документации, выполненной на стадиях эскизного и технического проектирования



Разработка реального проекта требует высокого уровня обучения, и выполняются такие задания часто коллективом обучающихся.

*Направленное чтение* может быть полезным способом получения знаний при условии понимания обучающимися полезности рекомендованных книг, а также неотвратимости наказания за невыученный урок (непрочтенную книгу).

*Обучение с использованием вычислительной техники и информационных технологий* — это форма индивидуального обучения с использованием новых технологий в сфере образования. Иногда этот метод называется дистанционным обучением. При этом широко используются интерактивное видео и Интернет. Происходит слияние двух технологий обучения: вычислительных и видео, что в конечном счете дает высокий эффект.

*Мультимедийное обучение* — это комплексная организационная система, которая объединяет видеосредства, учебники, графики, фотографии, анимацию, которые в совокупности создают активную компьютерную программу. В подобных программах широко применяются различные подходы к обучению, усиливающие друг друга. Обучающиеся могут работать в режиме онлайн, что позволяет повышать концентрацию внимания и улучшить запоминание информации. Этот метод эффективен при проведении практических занятий, моделировании, обучении управлению людьми и регулировании межличностных отношений.

### **Методы обучения вне рабочего места**

*Лекция* — один из распространенных методов обучения, обеспечивающий средний уровень эффективности. Лекции предназначены для передачи слушателям информации запланированного содержания и в отведенное для нее время. Для многочисленной аудитории альтернативы лекции нет. Однако объем материала, который неактивная аудитория может усвоить, ограничен и составляет не более 20%. Лекционный материал необходимо иллюстрировать соответствующими наглядными пособиями. Мультимедийная техника позволяет повысить информационную составляющую лекции.

*Диспут или конференция* — структурированная дискуссия по заранее предложенной теме, которая позволяет проверить понимание участников и вызвать реакцию на то, что преподается. При этом усвояемость предмета выше, чем на лекции.

*Обсуждение* — метод активизации учебного процесса, который позволяет:

- вовлечь слушателей в активное участие в процессе обучения;
- открыть возможность учиться на опыте других;
- помочь понять другие взгляды;
- развить способности к самовыражению, отстаиванию собственной точки зрения.

*Анализ конкретных ситуаций (кейсов)* — описание события (проблемы) либо ряда обстоятельств (кризисной ситуации), которые обучающиеся анализируют, чтобы установить причины возникновения проблемы и выработать способы ее решения. Широко применяется в интеллектуально-

креативной аудитории среди топ-менеджеров, руководителей различных рангов.

*Ролевые игры* — метод имитации реальной проблемной ситуации, когда обучающиеся принимают на себя роли действующих лиц. Данный вид обучения проводится по заранее подготовленному сценарию, дающему возможность участникам попробовать себя в разрешении различных проблемных ситуаций. При хорошей режиссуре и игре своих ролей обучающимися данный метод может быть очень эффективным.

*Моделирование* — это метод обучения, сочетающий в себе анализ конкретных ситуаций и ролевые игры.

В результате успешно проведенного занятия обучающиеся получают возможность на практике отработать поведение в условиях, идентичных тем, с которыми они столкнутся по окончании курса у себя на работе.

*Групповые задания* — метод совместного группового исследования и выработки решения. Цель данного метода — дать обучающимся возможность попрактиковаться в совместной работе и оценить, каким образом группа ведет себя в критической ситуации. Групповые задания можно использовать как часть программы построения команды и для развития навыков взаимодействия.

*Групповая динамика* — метод обучения, преследующий три взаимосвязанных цели:

1) повысить эффективность командной работы;

2) добиться понимания самого себя и своих возможностей каждым членом команды;

3) развивать навыки взаимодействия и эффективной работы в команде.

Тренинг групповой динамики также может способствовать изменению индивидуальных установок и ценностей. Тренинг уверенности в себе предназначен для того, чтобы помочь обучающемуся развить навыки межличностного общения. Помогает научиться отстаивать свои права, не нарушая прав других лиц.

*Дистанционное обучение* — метод организации учебного процесса, позволяющий обучающимся учиться в удобное для них время и в удобном месте; с использованием информационных технологий, а также с применением современных учебных пособий; задания обычно отправляются по электронной почте.

В настоящее время получает широкое развитие электронное обучение, дающее возможность учащимся, находящимся в разных местах, получать свежую информацию. Основной принцип электронного обучения — создание компьютерных сетей.

Среди организационных форм обучения в крупных компаниях появляются **корпоративные университеты** — система внутрифирменного обучения персонала в соответствии со стратегическими целями организации и по единой методологии, охватывающая все уровни управления.

Основными задачами корпоративного университета являются:

- реализация конкурентного преимущества организации на рынке;
- формирование единой методологии менеджмента;
- системное управление знаниями;

- внедрение эффективной системы управления и развития человеческих ресурсов;
- формирование кадрового резерва;
- создание единых корпоративных ценностей и корпоративной культуры;
- генерация идей, повышение креативности, стимулирование непрерывного развития организации.

Целесообразность создания корпоративных университетов во взаимодействии с профилирующими вузами обусловлена необходимостью решения следующих задач:

- разработка научно-методического обеспечения реализации стратегии развития организации;
- подготовка менеджеров среднего звена и управленческого кадрового резерва;
- обеспечение преемственности и практического использования знаний и др.

### Способы обучения

Все обучающие технологии потенциально могут быть использованы более чем для одной цели. Принято рассматривать четыре категории способов обучения (табл. 4.3).

Таблица 4.3

### Способы обучения

Поддерживающие	Переходящие	Прогнозные	Универсальные
Система поступления предложений от сотрудников. Самоуправляемые рабочие группы. Статистический контроль. Сравнительное определение эффективности	Группа программного обеспечения. Повышение квалификации. Реорганизация процесса деловых отношений. Передача инноваций. Целевые группы. Программы обеспечения качества	Децентрализованное стратегическое планирование. Анализ сценариев. Совместные предприятия, стратегические союзы. Повышение квалификации за пределами организации. Метод Дельфи. Анализ влияния других факторов	Изучение потребителя. Группы внешних консультантов. Содержательный анализ

В последнее время на первый план выходят способы обучения так называемого второго поколения: диалог, планирование сценариев, обучение в действии, зоны для тренировки, управление знаниями.

*Диалог* представляет собой процесс коллективного мышления и исследования. Общий мыслительный процесс и разделяемые всеми понятия дают возможность группе достичь более высокого уровня сознания и творческих способностей. Известно, например, что в ряде центров обучения проводятся семинары по персональному видению и ментальным моделям для усиления диалога. Когда организация должна отказаться от предыдущих неудачных моделей, диалог открывает возможность найти новый путь.

*Планирование сценариев.* Известно, что мозг человека пытается прогнозировать то, что произойдет или что он должен сделать в следующий момент, минуту, неделю, месяц. Эти планы постоянно организуются в анализ «что, если» и составляют «память будущего». Тот же процесс происходит с коллективной памятью в результате организационного обучения.

Построение сценария является не просто частью планирования. Чтобы построить хороший сценарий, ведущие специалисты должны собраться вместе и участвовать в анализе всей истории развития. Группы планирования обычно начинают с варианта «что, если». После того как специалисты наметят варианты, составляются финансовые, маркетинговые и операционные проекты.

Одним из наиболее интересных и эффективных способов продумывания решения проблем в организации является использование упражнения Мерлина. Оно представляет собой комбинацию свободной формы моделирования и планирования сценария. Упражнение начинается с просьбы к участникам спроектировать себя в каком-то периоде будущего, например через 10 лет. Они представляют, что их организация становится ведущей в стране (или в мире), конкурируя на рынке. В рамках совместного мышления пишется сценарий будущего. Затем участники возвращаются назад в настоящее, находя на пути основные вехи, с которыми они будут иметь дело в период десятилетия, чтобы предусмотренный ими успех стал реальностью. При использовании этого метода в некоторых фирмах были инициированы новые виды коммерческой деятельности.

*Обучение в действии* заключается в просьбе к участникам работать в команде и штурмовать реальные проблемы. В процессе решения реальной задачи используются новые навыки, подходы или концепции. Участники учатся, применяют новые знания. Основные шаги обучения в действии заключаются в следующем:

- организуйтесь в команду для решения определенных проблем;
- привлекайте, если это возможно, разнообразных специалистов и консультантов;
- используйте наибольшее число плановых входящих данных, но требуйте информацию по множеству вопросов;
- встречайтесь регулярно для обсуждения решения проблемы;
- когда проблемы решены, продолжайте встречаться, делая акцент на обучении и обдумывании;
- завершайте обучение в действии только тогда, когда все мельчайшие элементы проекта обучения исчерпаны.

Обучение в действии особенно подходит к распространению процесса обучения в автономных группах.

В ходе деятельности ряда постиндустриальных организаций был выдвинут вопрос о необходимости иметь *зоны для тренировки*, которые бы генерировали различные способы обучения. Такие зоны способствуют экспериментированию. С помощью инструктажа они развивают стремление к риску и обучению в рамках организации, выявление связей и противоречий в стратегии, тренировку системного мышления в реальной среде, что очень важно для развития инновационной деятельности.

Опыт показывает, что к значительной части знаний, накопленных в организации, нет широкого доступа. *Управление знаниями* — процесс определения того, какие знания необходимы внутри организации, какие существуют проблемы и какие требуются навыки для разрешения проблемы или завершения проекта. Карта эффективных знаний определяет коллективное мнение о том, какие нужны знания и опыт для успешного выполнения каждого этапа в процессе выработки решения.

На практике уже сложились определенные принципы организационного обучения:

- обучаться быстрее, чем конкуренты;
- обучаться внутри организации (друг у друга и рабочих групп);
- обучаться за пределами организации (у поставщиков и потребителей);
- обучаться по вертикали (от вершины до основания организации);
- задавать правильные вопросы и применять обучение в действии;
- прогнозировать будущее, создавать сценарии и обучаться по ним;
- применять на практике то, чему научились, и учиться на практике;
- обучаться быстрее, чем меняется внешняя среда;
- обучаться в областях, где раньше не обучались.

Постиндустриальным организациям требуется высокий уровень творческого потенциала персонала, качественная информация о новой продукции и новых процессах, постоянное инициирование нововведений, понимание необходимости решения сложных проблем. Если производительность индустриальной организации зависит в большей степени от способности высших менеджеров применять знания и навыки к управлению производством, чем от квалификации отдельных работников, занятых рутинными операциями, то производительность постиндустриальной организации зависит от компетенции всех занятых. Для этого необходимы квалифицированные работники с инновационным мышлением, которые ценят знания, стремятся постоянно развиваться и объединять усилия для общей творческой работы. Особенно это касается высокотехнологичных компаний, у которых интеллектуальный капитал составляет большую часть активов и основу конкурентоспособности.

В комплексе набор мероприятий по обучению в рамках организации создает систему организационного обучения. Один из авторов теории организационного обучения П. Сенге полагает, что обучающаяся организация — это та, в которой «вы не можете не учиться, поскольку обучение вплетено в ткань жизни такой организации»<sup>1</sup>. Он выделяет **пять дисциплин теории организационного обучения**, овладение которыми призвано преодолеть недостатки в стереотипах мышления, знаниях и умениях персонала. Эти дисциплины взаимосвязаны, дополняют друг друга, каждая из них влияет на позитивное действие всех остальных.

1. *Построение общего видения*. Трудно представить организацию, не имеющую целей, задач и ценностей, которые бы не разделяли все ее члены. Построение общего видения организации включает в себя поощре-

---

<sup>1</sup> Сенге П. М. Пятая дисциплина. Искусство и практика самообучающейся организации. М. : Олимп-бизнес, 2001.

ние индивидуального мнения, поскольку совместное видение формируется из индивидуальных взглядов; открытую информацию о взглядах лидеров организации; отношение к видению как развивающемуся процессу, поскольку процесс формирования совместного видения бесконечен; сочетание внешнего и внутреннего видения; разделение позитивного и негативного видения.

2. *Выявление ментальных моделей.* Это глубоко укоренившиеся в сознании понятия, обобщения, образы, которые влияют на то, как мы воспринимаем окружающий нас мир. Очень часто люди не осознают, как они относятся к ментальным моделям и к тому влиянию, которое они оказывают на поведение. Нередко перспективные идеи пропадают втуне. Одна из причин этого — противоречие новых воззрений и инициатив и доминирующих в данный момент ментальных моделей. Задача организационного обучения состоит в том, чтобы изменить устаревшие модели, не вызывая при этом реакции отторжения.

3. *Системное мышление.* Исследования, проведенные Сенге, подтвердили важность использования лидерами организаций системного мышления, когда руководители уделяют основное внимание не текущим событиям, а тенденциям и причинам происходящих изменений. Способные к системному мышлению менеджеры встречаются не так уж часто, и именно они оказывают наибольшее воздействие на организацию. Системы мышления являются концептуальными структурами, охватывают объем знаний и технологий, осознанных в течение ряда лет. Эти знания составляют целостное представление о процессах и явлениях.

4. *Персональное мастерство.* Оно заключается в достаточном уровне знаний, умений и компетенций работников организации. Люди с высоким уровнем персонального мастерства способны постоянно реализовывать то, что для них наиболее значимо, поскольку они связывают себя с непрерывным обучением. Динамика персонального мастерства начинается с выявления мотивации и ценностных ориентаций работника и их соответствия целям организации. Поэтому рекомендуется постоянно заниматься связями между личным и организационным обучением, а также между личностью и организацией.

5. *Групповое обучение.* Оно заключается во взаимном обучении в процессе совместной деятельности, результатом которого является рост ее эффективности. Когда группы действительно обучаются, не только они показывают высокие результаты, но и отдельные личности развиваются быстрее, чем это могло произойти в случае индивидуального обучения. Дисциплина группового обучения начинается с диалога, с проявления способностей членов группы войти в состояние совместного мышления. С другой стороны, эффект группового обучения не может быть достигнут при преобладании индивидуальных целей над общими и при отсутствии общего видения проблем. Групповое обучение очень важно еще и потому, что в современных организациях большая часть межфункциональных связей и многие общие вопросы решаются на уровне автономных рабочих групп, которые работают как интрапренеры широкого профиля.

Процесс обучения в инновационной компании в значительной мере носит экспериментальный характер. Он основан на интерактивных формах совместной работы обучаемых, на участии посредника-консультанта, использовании передаваемого опыта инновационной деятельности. Принципиальное значение имеют соединение интересов, учет ценностей участников и направление коллективных усилий. Тем самым создается инновационная атмосфера, в которой люди стараются учиться друг у друга, обмениваются практическим опытом, укрепляют неформальные контакты и строят сетевые структуры в фирме. Чтобы вооружить персонал навыками инновационного мышления, разрабатываются специальные программы, приглашаются специалисты для проведения тренингов.

### **Коучинг — технология эффективного решения проблем**

Основная задача коучинга — содействие принятию и реализации человеком осознанных и ответственных решений по проблемным вопросам.

**Коучинг** (от англ. *coaching* — наставлять, воодушевлять, тренировать для специальных целей, подготавливать к решению определенных задач) — это система принципов и приемов, способствующих развитию потенциала личности, а также обеспечивающих максимальное раскрытие и эффективную реализацию этого потенциала.

Широкое применение в менеджменте коучинг получил в начале 1990-х гг. как:

- технология, перемещающая человека из зоны проблемы в зону ее эффективного решения;
- система, которая позволяет увидеть, почувствовать новые подходы и возможности, раскрыть потенциал обучающегося, найти нестандартное решение проблемы;
- особое взаимодействие обучающегося и коуча, где последний не выступает в роли консультанта, не дает советов и рекомендаций по решению задачи, а способствует раскрытию потенциала обучаемого;
- процесс, направленный на достижение целей в различных областях жизни и основанный на знаниях, логике, жизненном опыте.

Таким образом, основной целью коучинга как креативного метода является помощь обучаемому в самостоятельном решении поставленной задачи. Отличительная особенность коучинга в том, что коуч помогает обучаемому найти собственное решение, а не решает задачу за него. Следовательно, коуч не обязательно должен быть экспертом в области исследуемых проблемных ситуаций, но он должен быть экспертом в том, как помогают другим в раскрытии их собственных возможностей.

Коучинг — прежде всего инструмент для повышения личной эффективности сотрудника. Этот термин объединяет два разных направления, которые имеют много общего, но тем не менее отличаются друг от друга. Первое — коучинг как стиль управления в компании. Он подразумевает особые взаимоотношения между руководителями и подчиненными. Роль коуча здесь выполняет сам руководитель. Цель — повысить эффективность работы сотрудников.

Другое направление — управленческий коучинг (*executive coaching*), особо популярный метод индивидуальной работы с менеджерами высшего

звена. Как правило, для него приглашают специалиста-коуча со стороны. Отчасти его популярность объясняется тем, что такую услугу активно продвигают консалтинговые компании. Кроме того, многим топ-менеджерам требуется стимул или подсказка для дальнейшего развития, но, к примеру, тренинговые фирмы не могут удовлетворить подобные потребности — основная масса тренингов рассчитана в лучшем случае на средний менеджмент. Альтернативой могли бы стать программы Executive MBA западных бизнес-школ, но далеко не все менеджеры свободно владеют английским языком. Обсуждать же свои проблемы с членами команды многие руководители просто не готовы. В таком случае имеет смысл обратиться к коучу. Считается, что он помогает понять, в чем человек неэффективен, и вместе с ним находит возможности развития.

Коучинг построен на открытиях, которые в основном сделаны в других областях. Его условно можно считать интегрированным собранием эффективных принципов, технологий, приемов и методов обучения решению задач. Он берет начало в консультировании и терапии, наставничестве, тренинге, менеджерском консалтинге. Однако направлен не на разбор проблем и трудностей, а на поиск решений и улучшение результатов профессиональной деятельности.

В XXI в. коучинг широко распространился во всех экономически развитых странах, а наибольшее применение нашел в сфере управления человеческими ресурсами (HR-менеджмент).

#### **4.4. Планирование потребности организации в работниках**

**Планирование потребности в работниках** — это вид управленческой деятельности, направленный на кадровое обеспечение организации для выполнения поставленных бизнес-целей.

С помощью планирования определяется, когда, где, сколько, какой квалификации и компетенции и с какими затратами потребуется работников в данной организации.

Планирование может быть стратегическим и тактическим.

*Стратегическое планирование* заключается в сопоставлении необходимого количественного и качественного состава работников для выполнения производственной программы с фактическим трудоустройством организации, а также с учетом потребности в рабочей силе в будущем.

*Тактическое планирование* состоит в удовлетворении конкретных потребностей организации в работниках нужного количества и профессиональной квалификации на планируемый период — квартал, полугодие, год — для выполнения производственной программы.

Основные задачи планирования трудоустройства:

- привлечь и сохранить необходимых работников соответствующей профессиональной компетенции;
- предвидеть проблемы возможного излишка или дефицита работников;



- снижать зависимость от найма работников извне с помощью стратегии сохранения и развития имеющегося персонала;
- повышать производительность труда за счет его научной организации, внедрения новой техники, экономии рабочего времени, введения инновационных систем работы и др.

Кадровое обеспечение организации планируется с учетом взаимосвязи с бизнес-стратегией и носит творческий, многообразный характер.

В процессе планирования важно обеспечить взаимосвязь показателей бюджета организации и плана по персоналу. Это достигается за счет того, что каждому объекту планирования должна соответствовать целевая статья (затраты на конкретных работников) бюджета подразделения организации.

Механизм согласования финансовых и экономических показателей в сфере планирования потребности в работниках представлен на рис. 4.1.



**Рис. 4.1. Взаимосвязь показателей бюджета организации и плана по персоналу**

## 4.5. Источники найма на работу

Цель набора персонала состоит в том, чтобы с минимальными затратами нанять необходимое количество работников определенной профессии и квалификации, опыта работы и требуемого образовательного уровня.

Источниками привлечения кандидатов могут быть внешний и внутренний рынки труда.

К числу внешних источников относятся:

- учреждения федеральной государственной службы занятости;
- коммерческие агентства по трудоустройству;
- высшие, среднеспециальные и иные учебные заведения;
- специальные печатные рекламные издания о вакансиях;
- интернет-источники и др.

Многие организации предпочитают производить набор в основном из внутренних источников, ведь продвижение по службе своих сотрудников обходится дешевле. Кроме того, это повышает их заинтересованность, улучшает социально-экономический климат в коллективе и усиливает привязанность работников к своей организации. Согласно теории ожиданий в отношении мотивации можно полагать, что если работники верят в существование зависимости их служебного роста от степени эффективности работы, то они будут заинтересованы в более производительном труде. Основным недостатком подхода в решении проблемы исключительно за счет внутренних резервов является то, что в организацию не приходят новые люди со свежими взглядами и это может привести к застою.

Достоинства и недостатки каждого из указанных источников набора представлены в табл. 4.4.

Таблица 4.4

**Сравнение источников набора работников**

Источники привлечения работников	Преимущества	Недостатки
Внутренние	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Возникновение шансов для служебного роста.</li><li>2. Незначительные затраты на привлечение работников.</li><li>3. Претендентов на должность хорошо знают в организации.</li><li>4. Знание претендентами данной организации.</li><li>5. Быстрое заполнение освободившейся штатной должности.</li><li>6. Решается проблема занятости собственных работников.</li><li>7. Повышение мотивации степени удовлетворенности трудом</li></ol>	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Ограниченные возможности для выбора работников.</li><li>2. Возникновение напряженности в коллективе в случае появления нескольких претендентов на вышестоящую должность.</li><li>3. Проявление панибратства при решении деловых вопросов.</li><li>4. Неодобрение работниками организации факта невыдвижения своего претендента и предпочтения стороннему кандидату.</li><li>5. Нежелание отказать в чем-либо сотруднику, имеющему большой стаж работы в организации.</li><li>6. Перевод работника на новую должность нарушает трудоустройство организации.</li><li>7. Требуются дополнительные затраты на переподготовку работника</li></ol>

Источники привлечения работников	Преимущества	Недостатки
Внешние	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Широкий выбор претендентов.</li> <li>2. Появление новых импульсов для развития организации.</li> <li>3. Удовлетворяется потребность организации в работниках.</li> <li>4. Повышается мотивация вновь принятых работников</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Высокие затраты на привлечение работников.</li> <li>2. Недостаточное знание специфики дела.</li> <li>3. Длительный период адаптации.</li> <li>4. Нарушается социально-психологический климат в коллективе.</li> <li>5. Снижаются возможности служебного роста для сотрудников организации.</li> <li>6. Способствование росту текучести работников</li> </ol>

## 4.6. Организация отбора работников

**Отбор работников** — это процесс изучения психологических и профессиональных качеств работника в целях установления его пригодности для выполнения обязанностей на определенном рабочем месте или должности и выбора из совокупности претендентов наиболее подходящего с учетом соответствия его квалификации, специальности, личных качеств и способностей характеру деятельности, интересам организации и его самого.

Отбор работников необходимо отличать от **подбора**. В процессе отбора происходит поиск людей на определенные должности с учетом установленных требований социального института, видов деятельности. При подборе осуществляются поиск, идентификация требований различных должностей, видов деятельности под известные возможности человека, накопленный им профессиональный опыт, стаж и способности.

При отборе кандидатов принято руководствоваться следующими принципами:

- ориентация на сильные, а не на слабые стороны человека и поиск не идеальных кандидатов, которых в природе не существует, а наиболее подходящих для данной должности. Отбор прекращается, если несколько человек не удовлетворяют предъявленным требованиям, так как, скорее всего, эти требования завышены и их необходимо пересмотреть;
- отказ в приеме новых работников независимо от их квалификации и личных качеств, если потребности в них нет;
- обеспечение соответствия индивидуальных качеств претендента требованиям, предъявляемым содержанием работы (образование, стаж, опыт, а в ряде случаев пол, возраст, здоровье, психологическое состояние);
- ориентация на наиболее квалифицированные кадры, но не более высокой квалификации, чем этого требует рабочее место.

Основными критериями отбора считаются образование, опыт, деловые качества, профессионализм, физические характеристики, тип личности кандидата, его потенциальные возможности.

По степени пригодности кандидатов можно разделить на три группы: непригодные, условно пригодные и относительно пригодные к дальнейшей деятельности (относительно — так как все необходимые качества нельзя точно определить).

Степень разновидности ключевых качеств можно оценить следующим образом: абсолютно негативная, улучшаемая и позитивная. При негативной оценке хотя бы по одному из качеств кандидата на работу лучше не принимать.

Качества, которыми должен обладать сотрудник, претендующий на должность, определяются **профессиограммой**, или так называемой картой компетентности. Иначе говоря, это «портрет» идеального сотрудника, определяющий требования к его личностным качествам, способностям выполнять те или иные функции и социальные роли.

Профессиограмма может быть теоретической, основанной на нормативных документах, и эмпирической, составленной путем изучения реальной группы людей. Слабым ее местом как инструмента отбора является сосредоточенность на формальных, анкетных данных.

Как правило, **профессиограмма должна иметь следующие разделы.**

1. *Общие сведения о профессии.* В этом разделе должны быть учтены перспективные задачи фирмы и подразделения в области технологии, организации, кадров, освоения новой техники, производства продукции, улучшения психологического климата и т.п.

2. *Описание процесса труда.* Должно быть составлено на основе детального изучения признаков профессии, условий труда. Анализ содержания работы трудового процесса может производиться по следующему алгоритму: описание работы (что представляет собой работа); каков требуемый объем полномочий, связанных с принятием решений, необходимо ли творчество; в чем специфика деятельности, каковы ее продолжительность, требуемые физические условия; за что сотрудник отвечает; каковы взаимоотношения с руководством, коллегами, подчиненными, сотрудниками других подразделений, клиентами, общественностью; какие требования предъявляются работой к навыкам, способностям, образованию, опыту, стажу, здоровью, мотивации; что представляют собой условия труда; кем проводится внутренний и внешний контроль.

3. *Психограмма профессии.* Составляется на основе наблюдений, опросов, анкетирования, анализа документации и отражает следующие основные психологические характеристики:

- психологические функции, имеющие наибольшую важность для работы;
- особенности восприятия пространства и времени;
- характеристики динамики и напряженности работы в различные периоды;
- необходимые характеристики внимания и способы его организации;
- характеристики точности, сложности, темпа, ритма выполнения операций;
- преимущественные установки в данном виде деятельности;
- требуемая быстрота формирования и изменения трудовых и профессиональных навыков; необходимый объем и характер запоминания информации;

- требования к скорости, гибкости, критичности мышления, скорости переработки данных и принятия решений;
- требования к надежности исполнения;
- типичные ошибки;
- частота стрессовых ситуаций и требования к эмоциональной устойчивости;
- требования к волевым качествам;
- требование к коммуникативным свойствам.

4. *Совокупность требований, предъявляемых к личности, деловым и профессиональным качествам сотрудника.* Составляется с помощью экспертов. Перечисляются требования к способностям (психомоторным, экономическим, техническим и пр.); чертам характера (принципиальности, уступчивости, оптимизму, настойчивости); психическим характеристикам (эмоциональности, возбудимости, темпераменту, внимательности, воображению); знаниям, умениям, навыкам, квалификации; для руководителей дополнительно — требования к способности принимать оперативные и нестандартные решения, быстро оценивать обстановку, делать правильные выводы, добиваться поставленных целей.

Основными правилами окончательного отбора претендентов являются:

- выбор наиболее подходящих для организации работников;
- обеспечение превышения ожидаемого эффекта над затратами;
- сохранение стабильности персонала и одновременно приток новых людей;
- улучшение морально-психологического климата;
- удовлетворение ожиданий привлеченных сотрудников.

В процессе отбора претендентов часто **допускаются следующие ошибки:**

- недостаток системности в организации отбора, отсутствие надежного перечня требуемых от претендента качеств;
- ложная интерпретация внешности кандидата и его ответов на поставленные вопросы;
- переоценка умения красиво говорить;
- ориентация на формальные заслуги;
- суждение о человеке по одному из качеств;
- нетерпимость к негативным чертам, которые есть у всех;
- излишнее доверие к тестам;
- неточный учет отрицательной информации.

Рассмотрим далее подробно **этапы отбора работников.**

1. Первым этапом является *предварительная отборочная беседа.*

Работа на этом этапе может быть организована различными способами. Иногда предпочтительно, чтобы кандидаты приходили в отдел кадров или на место работы. Специалист отдела кадров или линейный руководитель проводит с ними беседу на общих правилах беседы, принятых в организации. Кадровое собеседование является наиболее универсальным способом оценки персонала. Среда, в которой ведется кадровое интервью, должна совпадать со средой, в которой человек будет работать, чтобы обеспечить его совместимость с будущими коллегами. Собеседование может происходить один на один или с группой претендентов. Интервьюировать

претендента или группу претендентов могут одновременно несколько человек. Результаты беседы с глазу на глаз могут оказаться субъективными, а оценка — ошибочной.

В ходе подготовки предварительного собеседования необходимо выяснить следующее: какие личностные качества кандидата (знания, опыт, установки) требуются для выполнения работы; с помощью каких вопросов можно извлечь необходимую информацию; кто должен быть привлечен в качестве интервьюеров — один или несколько человек; в какой форме проводить собеседование.

Лица, проводящие собеседование, должны уметь формулировать вопросы в соответствии с целями беседы, правильно их ставить; приспособлять свой стиль к личности претендента и конкретным обстоятельствам; доброжелательно слушать, предоставляя возможность собеседнику продемонстрировать себя, резюмировать, принимать правильные решения; сохранять в тайне полученные сведения; быть представительными, аккуратно и со вкусом одетыми.

При проведении кадрового собеседования необходимо создавать комфортные условия для беседы. Интервьюер должен знать организацию, условия и характер предлагаемой работы, должен уметь дать исчерпывающие ответы на вопросы претендента. Необходимо предварительно определить общий характер беседы (формальный, неформальный). Интервьюер должен создать непринужденную обстановку, чтобы претендент больше говорил сам.

Следует придерживаться следующих правил:

- не разговаривать с кандидатами, не предложив им присесть;
- не демонстрировать занятость и не заниматься в их присутствии другими делами;
- проявлять дружелюбие, чаще упоминать имя претендента;
- не показывать своего отношения к его личным документам;
- обстоятельно отвечать на его вопросы;
- не спешить давать авансов на будущее;
- скрывать свое настроение;
- изучать или угадывать психологическое состояние кандидата;
- научиться отказывать;
- соблюдать требования трудового законодательства.

Беседа может быть построена по схеме (на основе специального бланка или на основе полупоформальных вопросов), а также без нее. Беседа по схеме не дает полной информации. Для неформальной беседы готовятся только основные вопросы, но она требует серьезной подготовки. При ее проведении есть опасность отклонений от темы и непоследовательности беседы.

По признаку объекта выделяют следующие виды беседы:

- по биографии кандидата — такой вид беседы позволяет оценить прошлые успехи, но не характеризует сегодняшней ситуации и мотивации к будущей работе;
- по ситуации — претенденту предлагается для решения одна или несколько проблем. В результате можно оценить его общие и аналитические способности, методы работы, умение выходить из сложных положений;

- по профессиональным и личным качествам — в ходе собеседования задаются вопросы о поведении в тех или иных условиях, связанных с профессиональной деятельностью. Оценка производится по заранее выбранным критериям. Этому виду беседы рекомендуется отводить 30% времени.

Недостатками беседы являются ограниченность оцениваемых качеств, необходимость предварительной подготовки, опыта, высокой объективности лиц, проводящих интервью.

На данном этапе выясняется образование претендента, производится оценка его внешнего вида, определяющих личностных качеств.

2. Далее заявитель отправляется на следующую ступень отбора, на которой производится *заполнение бланка заявления и анкеты*. На этом этапе происходит отсев менее подходящих кандидатов, определяется круг факторов, нуждающихся в особо пристальном изучении на основе последующих методов, а также источники, из которых можно получить необходимую информацию. Малейшее «искажение» сведений в анкете является основанием для увольнения работника в любое время, когда это выясняется (в текст анкеты включается соответствующее указание).

Анализ анкетных данных в сочетании с другими методами отбора выявляет следующую информацию: соответствие образования заявителя минимальным квалификационным требованиям; соответствие практического опыта характеру должности; наличие ограничения другого рода на выполнение должностных обязанностей; готовность к принятию дополнительных нагрузок; круг лиц, которые могут рекомендовать работника, помочь в наведении справок и получении дополнительной информации.

Одна из задач анкетирования заключается в том, чтобы определить личностные качества и обстоятельства, которые могут помочь в работе кандидата в случае приема на работу. Часто анкеты содержат данные о продолжительности отработанного времени у последнего работодателя, продолжительности пропусков по причине болезни и т.д. В анкете запрашивается точная формулировка причин увольнения в прошлом. Собираются общие сведения об источниках мотивации и делаются предположения о факторах, препятствующих работе. Эти данные перепроверяются и уточняются, а в дальнейшем становятся предметом тщательного изучения при наведении справок и собеседовании с претендентом. В анкете заполняются данные о недостатках здоровья.

Степень детализации анкеты и конкретная форма могут быть разными. В одном случае кадровые службы и руководители организаций полагаются в большей мере на анкету, в другой — уточняют нужные сведения в процессе собеседования.

3. *Беседа по найму*. Существует несколько видов беседы по найму: проводимые по схеме; слабо формализованные; выполняемые не по схеме.

В процессе беседы происходит обмен информацией, обычно в форме вопросов и ответов. Распространенной ошибкой данного метода является тенденция делать выводы о заявителе по первому впечатлению, с первых минут беседы. Встречаются случаи, когда проводящий беседу основывает мнение на впечатлении о том, как человек выглядит, сидит на стуле, соблюдает контакт при встрече глазами. Чтобы не совершить такой ошибки, прово-

дящий беседу должен наблюдать и за речью заявителя, и за его поведением. Решение следует принимать, только имея всю нужную информацию и помня о требованиях, предъявляемых характером работы. Беседу необходимо вести вокруг вопросов, которые являются важными критериями отбора.

4. Одним из методов, используемых для облегчения принятия решения по отбору, являются *тесты по найму*. Психологи и специалисты по персоналу разрабатывают тесты, оценивающие наличие способностей и склада ума, необходимых для эффективного выполнения заданий на предлагаемом месте.

Анкета, автобиография, резюме рассматриваются как относительно достоверный источник сведений о кандидате, но поскольку он ориентирован на прошлое, то достаточно приблизителен. Поэтому на помощь приходят различные тесты, которые считаются достаточно надежным способом проверки претендентов, отбора лучших кандидатов и отсева слабых. С их помощью можно оценить скорость и точность выполнения работы; устойчивость внимания; аккуратность; умение быстро ориентироваться; усидчивость; исполнительность; личные склонности; общие способности; пригодность претендента для решения конкретных проблем, выполнения работы на предлагаемом месте; профессионализм; наличие интереса к предстоящей работе; уровень умственных способностей; склонность к обучению; интересы; тип личности; память; коммуникабельность; лидерские задатки и другие характеристики. Тесты могут иметь форму письменных и устных вопросов и заданий.

Различают следующие виды тестов: на физические и умственные способности (общие и специальные); имитационные тесты. Тесты на физические способности используются, как правило, для отбора кандидатов на должности, не требующие квалификации, но предполагающие затраты ручного труда. Тесты на умственную способность позволяют проверить уровень умственного развития, грамотность, умение оперировать числами, общаться, квалификацию, опыт, ожидания и т.д. Имитационные тесты моделируют реальные условия работы.

Наиболее популярны комплексные тесты, которые содержат сотни, а порой тысячи вопросов. Все тесты должны быть надежными и обеспечивать сходные результаты при повторном тестировании. Тестирование целесообразно проводить несколько раз и в разные дни, что позволит сравнить результаты, так как они могут быть неодинаковы. Преимущество данного метода отбора заключается в оценке состояния кандидата в настоящий период, а основной недостаток связан с высокими издержками и тем, что тесты слабо выявляют позитивные качества людей по сравнению с негативными. Надежность общих тестов, как показала практика, составляет 50%.

#### **4.7. Деловая оценка работников**

Деловая оценка работников является базовым элементом системы управления человеческими ресурсами, на котором строятся все остальные кадровые технологии: планирование численности работников, отбор, обучение, профессиональное развитие, мотивация труда и др.



В процессе деловой оценки работника решаются две главные задачи. Во-первых, оцениваются его потенциал, профессиональные знания и умения, производственный опыт, деловые и нравственные качества, психология личности, уровень общей культуры, здоровья и работоспособности. Во-вторых, дается оценка индивидуального вклада работника, позволяющего определить качество, сложность и результативность труда, его соответствие занимаемому месту с помощью аттестации.

Оценка потенциала работника позволяет определить соответствие характеристик человека и рабочего места, установить профессиональную пригодность и компетентность, будущую служебную карьеру.

На практике существуют различные **подходы к оценке деловых качеств работника**, в том числе:

- *психологический* — оценивается личность с индивидуальными свойствами, психологическая структура, характеристики, особенности поведения, определяется психологический эффект оценки. Данный подход подразумевает следующие методы оценки: тестовые, проведение глубинных собеседований, социометрические методы и др.;

- *экономический* — оцениваются результаты труда и обуславливающие их характеристики личности (профессионально-квалификационный уровень), компетентность, трудовая дисциплина, организация труда и др. Применяются такие методы оценки, как экономический анализ, хронометраж, экспертный метод, анкетный, наблюдение, эксперимент и др.;

- *социологический* — оценивается личность работника как социального субъекта, участника и носителя социальных отношений, результаты трудового поведения (интересы, ценности, мотивы, статус); совокупность социальных характеристик личности, влияющих на результаты труда. Применяемые методы оценки — наблюдение, экспертные оценки, интервью, анкетный опрос, социометрия и др.;

- *управленческий* — оценивается система характеристик работника во всех функциях управления: отбор, адаптация, мотивация, стимулирование, организация и результативность труда. Методы оценки — наблюдение, экспертные оценки, тестовые, эксперимент и др.

Наибольшее распространение получил *метод оценки затрат рабочего времени* на выполнение однотипных работ разными работниками при равных организационно-технических условиях.

При **оценке сложности труда** принято учитывать:

- масштаб объекта управления;
- объем выполняемых функций;
- степень ответственности и самостоятельности работника;
- соотношение творческих и стандартных процедур;
- креативность работника.

Существует несколько способов сбора информации и ее оценки:

- изучение анкетных и производственных данных о работнике;
- беседа с самим работником;
- опрос-анкетирование;
- получение информации от руководителя и коллег по работе.

Наиболее часто используемыми **методами оценки работников** являются интервью, самооценка, шкалирование, ранжирование, попарное сравнение.

*Интервью* предполагает проведение беседы в режиме «вопрос — ответ». При *самооценке* работников имеют место письменный отчет или устное выступление с анализом выполнения плана работы и личных обязательств. При *шкалировании* проставляются оценки по шкале с балльными оценками за результаты труда. *Ранжирование* подразумевает сравнение оцениваемых работников между собой по выбранному критерию в порядке убывания или возрастания. Наконец, методом *попарного сравнения* можно выявить наивысший рейтинг различных работников по тому или иному показателю оценки через последовательное сравнение их друг с другом.

#### 4.8. Подбор и расстановка кадров

Подбор и расстановка кадров являются одними из основных функций управленческого цикла, выполняемых руководящим составом организации. Эти функции осуществляет непосредственно руководитель организации. При этом они протекают в неразрывной связи с обучением, воспитанием и оценкой деятельности кадров. Подбором кадров занимаются все руководители — от низшего структурного подразделения до директора. Он сопровождается их расстановкой в соответствии с деловыми качествами. От качества подбора и расстановки кадров зависит эффективность работы организации.

Под **подбором и расстановкой кадров** понимается рациональное распределение работников организации по структурным подразделениям, участкам, рабочим местам в соответствии с принятой в организации системой разделения и кооперации труда, с одной стороны, и способностями, психофизиологическими и деловыми качествами работников, отвечающих требованиям содержания выполняемой работы, с другой стороны.

При этом преследуются две цели — формирование активно действующих трудовых коллективов в рамках структурных подразделений и создание условий для профессионального роста каждого работника. Подбор кадров представляет собой процесс их изучения в целях определения пригодности выдвигаемых кандидатов для выполнения функциональных обязанностей по той или другой должности. Кандидатами для замещения вакантных должностей могут быть работники как данной, так и других организаций.

**Процесс подбора кадров** включает в себя следующие этапы:

- сбор и обработка информации о возможных кандидатах;
- оценка необходимых качеств и составление характеристик по каждому кандидату;
- сопоставление всей совокупности качеств кандидата с требованиями, предъявляемыми к выполнению функций по данной должности;
- сравнение качеств кандидатов между собой и выбор того, кто больше других подходит для замещения вакантной должности;
- назначение кандидата на должность.

**Расстановка кадров** — это распределение имеющегося персонала по подразделениям аппарата управления и другим подразделениям организации с учетом требований, где они наиболее эффективно могли бы работать. Расстановка логически предшествует подбору, хотя практически они проходят одновременно. Должностное положение работников при расстановке не меняется, так как при ее осуществлении происходит рациональное распределение работников, занимающих аналогичные должности в разных отделах управления, в интересах работы и самого работника.

При подборе и расстановке кадров рекомендуются придерживаться следующих принципов:

- соответствие кандидата данному участку или объекту работы;
- сочетание старых опытных руководителей и молодых кадров;
- соответствие качеств кандидата данному состоянию объекта работы;
- сочетание необходимых для работы качеств руководителя и его ближайших помощников.

Принцип соответствия кандидата данному объекту или участку предполагает, что он должен иметь достаточные знания и опыт в области предстоящей работы и постоянно их совершенствовать в процессе своей деятельности. Принцип сочетания старых опытных руководителей и молодых кадров предполагает сочетание опыта и активных действий на основе современной науки.

Подбор и расстановка кадров предусматривают планирование служебной карьеры исходя из оценки потенциала индивидуального вклада, возраста работников, производственного стажа, квалификации и наличия рабочих мест. Обычно при подборе кандидатов используют не один метод, а целый комплекс различных методов, направленных на всестороннюю оценку кандидатов. Комплексная система отбора может включать в себя следующие методы: предварительный отбор (анализ резюме, предварительного интервью и т.д.); сбор информации о кандидате; личные анкеты; групповые оценки; собеседование.

**Профессиональный отбор кадров** в организации является одним из наиболее важных этапов подбора работников и включает следующие этапы:

- создание кадровой комиссии;
- формирование требований к рабочим местам;
- объявление о конкурсе в СМИ;
- медицинское обследование здоровья и работоспособности кандидатов;
- оценка кандидатов на психологическую устойчивость;
- анализ увлечений и вредных привычек кандидатов;
- комплексная оценка кандидатов по рейтингу и формирование окончательного списка;
- заключение кадровой комиссии по выбору кандидатуры на вакантную должность;
- утверждение в должности, заключение трудового договора.

При подготовке и проведении процесса отбора необходимо помнить, что не только организация отбирает работников, наилучшим образом соответствующих установленным критериям, но и кандидаты, участвующие в отборе, также принимают решения о том, насколько привлекательно для них данное место работы.

## **Вопросы и задания для обсуждения на семинарах**

1. Виды, цели и задачи планирования потребности в работниках.
2. Раскройте взаимосвязь показателей бюджета организации и плана потребности в работниках.
3. Назовите внешние и внутренние источники найма на работу. Их преимущества и недостатки.
4. В чем отличие отбора и подбора работников?
5. Раскройте содержание принципов отбора работников.
6. Каковы основные критерии отбора работников?
7. Дайте характеристику профессиограмме и ее содержанию.
8. Что в себя включает психограмма профессии?
9. Каковы основные правила окончательного набора работников?
10. Назовите методические подходы к оценке работников.
11. Охарактеризуйте методы оценки сложности труда и затрат рабочего времени.
12. Раскройте способы сбора информации о работнике и ее оценке.
13. Раскройте виды и содержание тестов, используемых при отборе работников.
14. В чем сущность подбора и расстановки кадров?
15. Как проводится профессиональный отбор кадров в организации?

## **Темы рефератов**

1. Разработка плана потребности организации в работниках на краткосрочную перспективу (на конкретном примере).
2. Разработка плана потребности организации в работниках на долгосрочную перспективу (на конкретном примере).
3. Разработка баланса рабочей силы предприятия.
4. Разработка баланса рабочей силы региона.
5. Определение потребности и организация отбора работников для вновь строящегося предприятия.
6. Разработка профессиограмм для работников первичного производственного звена предприятия (бригадиров, мастеров).

## Глава 5

# СИСТЕМА УПРАВЛЕНИЯ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ

---

В результате изучения материала данной главы студент должен:

### **знать**

- системный подход к управлению человеческими ресурсами;
- основные этапы развития системы управления человеческими ресурсами;
- взаимосвязь теории человеческого капитала и системы управления человеческими ресурсами;

### **уметь**

- управлять формированием и использованием интеллектуально-креативных ресурсов организации;
- определять направления развития человеческого и интеллектуального капитала организации;
- формулировать стратегию управления человеческими ресурсами предприятия;

### **владеть**

- методологией и методами решения системных проблем в сфере управления человеческими рисками;
  - навыками разработки и формулирования кадровой политики;
  - навыками работы с информацией о состоянии человеческих ресурсов предприятия, региона, страны.
- 

### 5.1. Понятие системного подхода в научном исследовании

Понятие «система» происходит от греческого слова *system* и обозначает целое, составленное из частей. Существует множество определений системы. Мы остановимся на классическом, согласно которому — это совокупность элементов, находящихся в отношениях и связях друг с другом, которая образует определенную целостность, единство.

Первые представления о системе возникли в античной философии, выдвинувшей онтологическое истолкование системы как *упорядоченности и целостности бытия*. В древнегреческой философии и науке (Евклид, Платон, Аристотель) разрабатывалась идея системности знания (аксиоматическое построение логики, геометрии). В науке Нового времени понятие «система» использовалось при исследовании научного знания; при этом спектр предлагаемых решений был очень широк — от отрицания системного характера научно-теоретического знания (Э. Кондильяк) до обоснования логико-дедуктивной природы систем знания (И. Ламберт и др.).

Интенсивное проникновение понятия «система» в различные области конкретно научного знания началось со второй половины XIX в. (эволю-

ционная теория Дарвина, теория относительности и др.). С появлением работ в области кибернетики потребовались строгое определение понятия «система» и разработка оперативных методов анализа.

Исходное определение системы как множества элементов, находящихся в отношениях и связях друг с другом, предложил один из основоположников общей теории систем — австрийский ученый Л. Бергаланфи (1901—1972). Он же сформулировал и свойства системы, дал первое объяснение закономерностей целостности, иерархичности, эквифинальности, ввел понятие открытой системы.

**К свойствам системы** относят следующие.

*Взаимосвязь с внешней средой.* Любая система живет в окружении среды, она испытывает на себе ее воздействие и, в свою очередь, оказывает влияние на среду. Часто система создается только для того, чтобы изменить свойства окружающей среды.

*Целостность*, т.е. внутреннее единство, принципиальная несводимость свойств системы к сумме свойств составляющих ее элементов. Иначе говоря, система обладает качествами «целого, мыслимого как многое».

*Устойчивость*, стабильность в меняющемся мире и одновременно *динамичность*, эволюционирование для приближения к цели.

*Информационность.* Чтобы реализовывались функциональные свойства системы, необходимо информационное взаимодействие между ее элементами.

*Сложность и иерархичность* как определяющие свойства и при анализе функционирования системы, и при ее построении или синтезе. Таким образом, принято двуединство познания — от декомпозиции ее на уровни до агрегирования при движении вверх по иерархии. Так, в экономике обычно выделяют макро-, мезо- и микроэкономические задачи, поскольку для их решения используются различные средства и методы.

Из анализа приведенных свойств можно заключить, что система есть особая организация специализированных элементов, объединенных в единое целое для решения конкретной задачи. Основное качество организации системы (целостность) заключается в несводимости ее свойств к свойствам элементов и наоборот.

Причины образования (происхождения) системы зависят от надсистемной структуры, поскольку именно она определяет целесообразность создания (возникновения) данной системы. В качестве навигатора в предметной области системного анализа служит классификация систем. Известно, что любая классификация представляет собой лишь модель реальности, а поэтому не следует ее абсолютизировать. Если в основу классификации принять отношение системы к человеку, то можно выделить следующие **группы систем**: естественные, искусственные и смешанные (рис. 5.1).

Как видно из рис. 5.1, каждый из выделенных подклассов может быть детализирован, что ведет к иерархической классификации.

Возникновение системы происходит в недрах среды, поэтому система представляет организованную часть среды, вычлененную из нее посредством установления границы между средой и системой с последующей детализацией в целях исследования и управления.

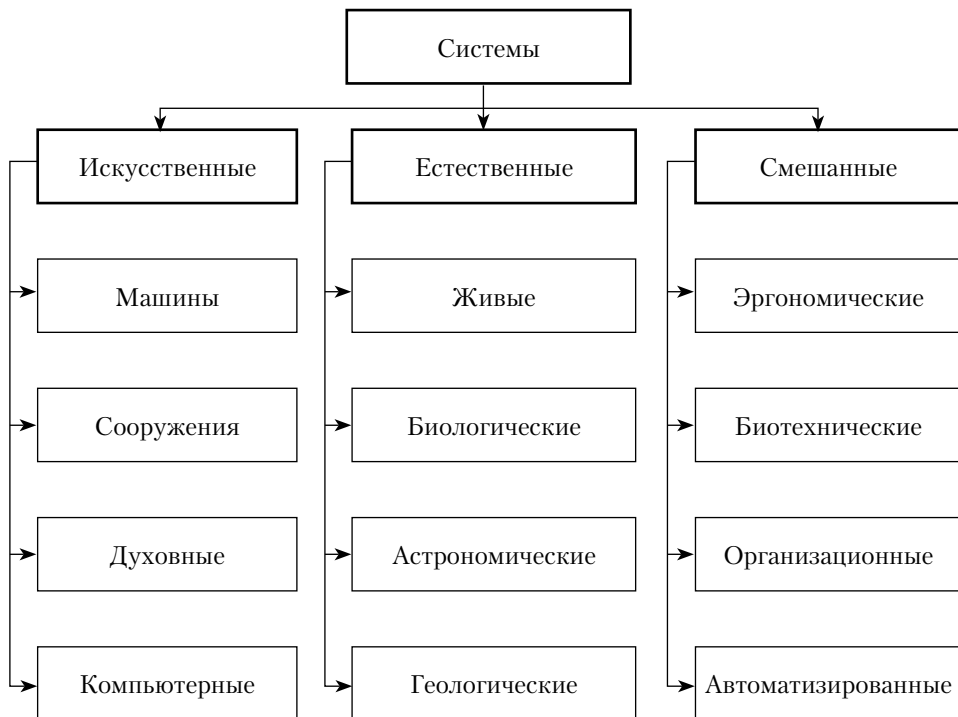


Рис. 5.1. Базовая классификация систем

Для выделения системы из среды необходимо выявить законы, определяющие ее функционирование, и установить совокупность элементов, которые подчиняются этим законам. Они и составят систему.

Таким образом, содержательность системы устанавливается посредством выделения элементов и определения связей между ними. Для описания системы (объекта) используется ее модель, полученная доступными нам средствами.

**Моделью** называется специально синтезированный для удобства исследования объект, который обладает необходимой степенью подобия исходному, адекватной целям исследования, сформулированным субъектом или лицом, принявшим решение относительно исследования системы.

Модель соотносится с реальным объектом так же, как, например, образ жены художника с изображающим ее портретом (разумеется, в классическом исполнении).

В последующем, используя термин «система», мы будем подразумевать ее модель. При этом следует иметь в виду, что составление модели является делом творческим, поскольку не существует общей методики перехода от объекта к модели.

В практической деятельности для получения моделей широко применяются аналогии. Во многих областях техники использовались физические или механические модели, позднее появилось целое научное направление — *математическое моделирование*.

Следует также отметить, что при познании сложных систем человеку свойственно двигаться дедуктивным путем, отталкиваясь от простого и переходя к сложному. Так же и при построении модели системы вначале создаются *микромодели* ее отдельных элементов, а затем формируется *макромодель*, которая в результате и описывает динамику множества микромоделей и обладает качеством целостности, т.е. несводимости ее свойств к сумме свойств микромоделей.

Изображение системы требует детализации ее функциональных элементов в виде некоторых отдельных образований. Таким образом, выявляется структура системы.

**Структура системы** представляет собой совокупность замкнутых функциональных элементов, определяющих ее содержание и объединенных связями, характеризующими зависимость элементов друг от друга.

Известно, что *содержание* является определяющей стороной целого и представляет собой единство всех составных элементов объекта, его свойств, внутренних процессов, связей, противоречий и тенденций. *Форма* же есть способ существования и выражения содержания. Термин «форма» употребляется также для обозначения внутренней организации и связан, таким образом, с понятием структуры.

Как отмечал А. Эйнштейн, для изучения явления наиболее продуктивным представляется геометрический подход, т.е. возможность графически изобразить смысл исследуемого, чтобы наглядно представить понятие «структура системы». Содержание и форма есть единое целое, в котором содержание — подвижная, динамичная сторона целого, а форма охватывает систему устойчивых связей предмета. Возникающее в ходе развития несоответствие содержания и формы в конечном счете разрешается «сбрасыванием» старой и возникновением новой формы, адекватной новому содержанию.

В основе разработки любой системы управления должно быть выделение и согласование с внешней средой соответствующих целей управления. На практике это связано с формированием **дерева целей**. Разработка механизма управления также опирается на требования реализации целей, стоящих перед системой. При этом характеристика механизма управления касается его общих черт, с одной стороны, и возможности применения конкретных его элементов и специфических механизмов для управления более узкими сферами, процессами и т.д. — с другой.

Если же имеющийся механизм управления не способствует реализации целей, то необходимо совершенствовать саму систему управления для решения возникающих проблем, существенно перестраивая и обновляя ее элементы или создавая новые.

В целом под **механизмом управления** понимается совокупность элементов, обеспечивающих, с одной стороны, необходимую взаимосвязь между объектом и субъектом управления, а с другой — трансформацию влияния внешней среды в вырабатываемые и принимаемые в системе управления решения.

При таком подходе в механизм управления должны быть включены только те элементы, которые приспособливают процесс принятия управленческих решений и сами решения к условиям внешней среды и требова-



ниям объектов управления. В этом отличие механизма от системы управления.

Важное место в механизме управления занимают **функциональные подсистемы**, реализующие функции управления, т.е. часть управленческой деятельности, и конкретная форма целенаправленного воздействия на социально-экономические процессы для получения определенного конечного результата. Необходимость выделения функциональных подсистем носит объективный характер и связана с разделением широкого круга задач и с участием в этом процессе различных органов управления, имеющих свое специфическое назначение и функционирующих относительно самостоятельно.

В основе функциональных подсистем лежат два вида функций — основные и обеспечивающие. Первые являются внешними относительно управленческих решений. К ним относятся планирование, организация, стимулирование, учет, контроль и анализ. Обеспечивающие функции включают в себя правовое, научно-методическое, информационное, кадровое, финансовое, материально-техническое, программное и организационно-техническое обеспечение.

С функциональными подсистемами тесно связана **технология управления**. Она представляет собой совокупность способов и методов взаимодействия органов управления (с инструментарием) при выполнении определенных формализованных и неформализованных операций и приемов.

В процессе управления осуществляется воздействие субъекта управления на объект управления. Вид и характер такого воздействия могут быть различными, однако при этом формируются устойчивые и широко применяемые способы и приемы воздействия на объект управления для достижения поставленных целей. Их принято называть *методами управления*.

## **5.2. Применение системного подхода в управлении человеческими ресурсами**

Важнейшей тенденцией развития менеджмента в последние десятилетия становится *системный подход*, который рассматривается как современный способ управленческого мышления, позволяющий представить целостно и комплексно управление организацией и ее подсистемами в сложной рыночной среде. Применение системного подхода дает возможность менеджерам раскрыть внутреннее строение системы УЧР как целостной системы, состоящей из подсистем, элементов, структуры взаимосвязей, и на основе проведенного системного исследования на практике сформировать эффективную систему УЧР в организации.

Исходной предпосылкой системного анализа является определение целей системы. Особенность процесса целеполагания системы управления человеческими ресурсами заключается в согласовании экономических и социальных целей. Например, *экономические цели* системы направлены на обеспечение эффективности и конкурентоспособности организации за счет рационального формирования, использования и развития челове-

ческих ресурсов. Экономические цели выражаются в приращении прибыли и конкурентных преимуществ компании.

*Социальные цели* ориентированы на удовлетворение социальных потребностей работников: обеспечение занятости, повышение качества трудовой жизни, профессиональное обучение и повышение квалификации, организацию отдыха, бытового и медицинского обслуживания, правовую защищенность, здоровый морально-психологический климат, стимулирование творчества, самореализацию и т.д.

**Главная цель системы УЧР современной организации** рассматривается как рациональное формирование, использование и развитие трудового и творческого потенциала для достижения организационных социально-экономических целей и удовлетворения личных потребностей работников.

Система целей является основой определения функций УЧР, отражающих специфику содержания управленческой деятельности в сфере трудовых отношений.

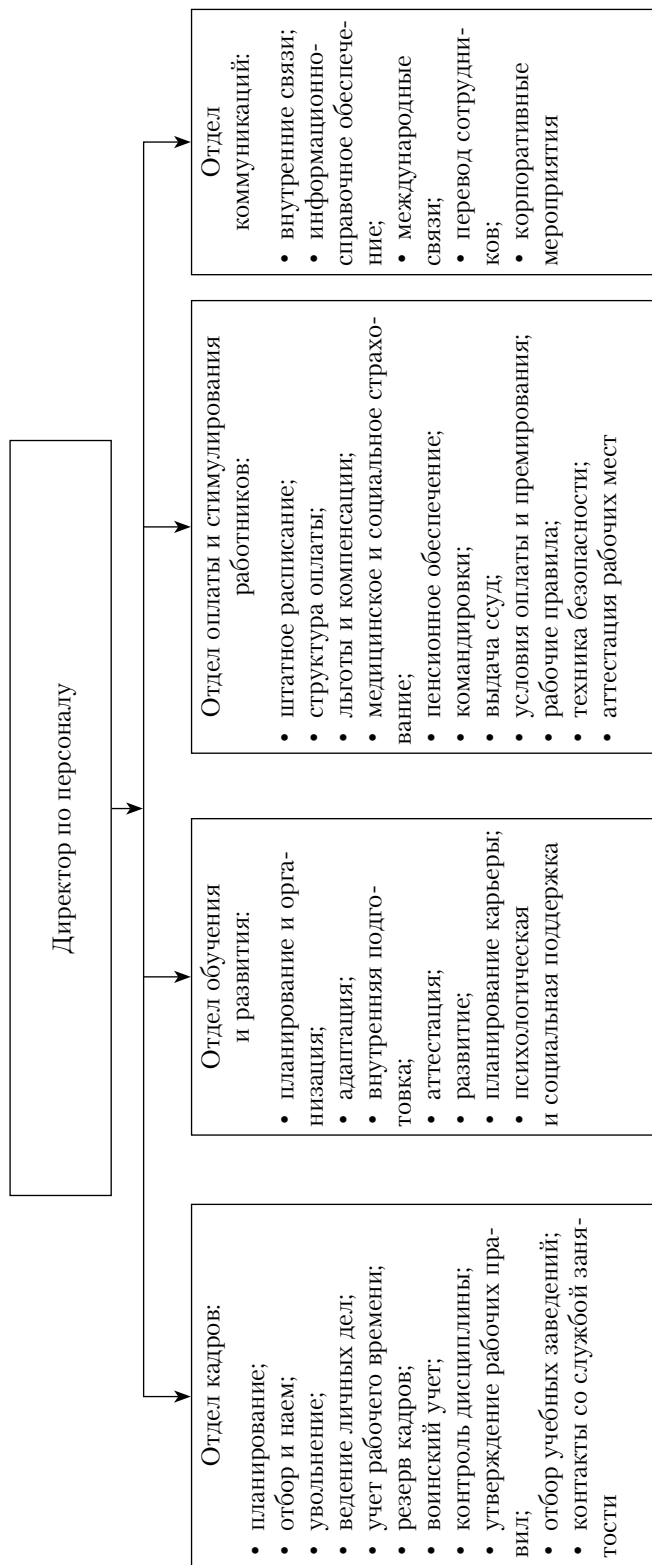
Системный целостный подход к управлению человеческими ресурсами заключается в интеграции всех функций, ориентированных на человеческие ресурсы в организационной системе. Ранее многие функции, относящиеся к работникам, были рассредоточены по экономическим, производственно-техническим, юридическим службам предприятий. Сегодня происходит интеграция всех функций УЧР, которые уже не ограничиваются только учетно-оформительскими, а по своему назначению выполняют аналитические, управленческие, образовательные, информационные и другие задачи.

Таким образом, УЧР осуществляется в процессе выполнения определенных целенаправленных действий (функций), которые тесно взаимосвязаны и образуют целостную функциональную систему, определяющую структуру УЧР в организации. Ее организационную структуру можно рассматривать как форму разделения и кооперации управленческой деятельности в сфере трудовых отношений.

Структура УЧР организации определяется характером ее деятельности, размерами, стратегией развития, кадровой политикой, финансовыми возможностями.

В малых организациях УЧР является функцией общего руководства, в средних — линейных руководителей либо для их реализации создаются небольшие функциональные подразделения.

В крупных организациях создаются самостоятельные функциональные службы по УЧР, имеющие сложную внутреннюю структуру секторов, отделов, которые курируют конкретные кадровые функции. В составе службы работают квалифицированные специалисты — менеджеры по персоналу, психологи, юристы, экономисты, социологи и др. (рис. 5.2). В практике крупных организаций применяются различные подходы к структурированию служб по УЧР. Построение этих служб может быть специализировано по категориям работников. Организованные таким образом кадровые подразделения решают все вопросы в отношении соответствующей профессиональной группы работников. Такая структура больше ориентирована на конкретного человека, специалиста, но вместе с тем она требует высокого уровня подготовки менеджеров по персоналу.



*Рис. 5.2. Пример организационной структуры службы по управлению человеческими ресурсами крупного предприятия*

В условиях реформирования организационных структур (перехода от бюрократических к горизонтальным, сетевым, виртуальным) происходит активное внедрение современных персонал-технологий (табл. 5.1), направленных на оптимизацию численности персонала в организации и повышение эффективности ее деятельности.

Таблица 5.1

### Примеры современных персонал-технологий

Название	Описание
Аутсорсинг	Передача сторонней организации некоторых бизнес-процессов, являющихся для организации непрофильными
Аутстаффинг	Вывод за штат компании имеющегося персонала с его дальнейшим юридическим оформлением в фирме-провайдере (как правило, в кадровом агентстве) для сохранения статуса малого предприятия
Лизинг персонала	Использование временного трудового ресурса, предоставляемого кадровыми агентствами на длительный срок для решения производственных задач организации
Телеработа	Дистанционная форма организации труда, при которой сотрудник выполняет работу за компьютером в домашних условиях в рамках «виртуального офиса»
Децентрализация функций (например, кадровой службы)	Делегирование среднесрочных и оперативных управленческих функций на первичные звенья, в линейные подразделения — при оставлении за функциональными управленческими службами (штабными) решения только стратегических задач (например, разработка корпоративных программ кадровой политики, внедрение организационных изменений, корпоративное обучение, подбор и расстановка топ-менеджеров и т.д.)
Информатизация управленческих функций	Производится на основе внедрения программных продуктов, которые обеспечивают интеграцию информационных потоков в области производства, финансов, логистики, сбыта, персонала

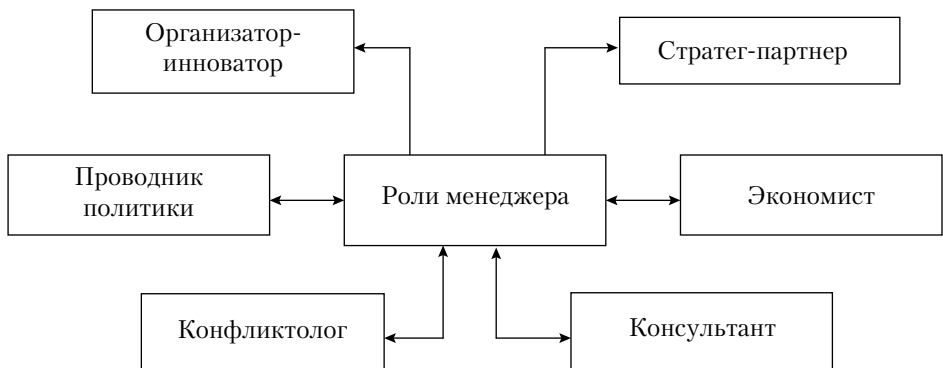
Усложнение и расширение сферы управленческой деятельности в области трудовых отношений выдвигает новые требования к модели профессиональных, социальных и личностных компетенций HR-менеджеров (*HR* — аббревиатура от англ. *human resources*, что в переводе означает «человеческие ресурсы»). Сегодня наряду с традиционными профессиональными ролями специалист кадровой службы должен стать стратегическим партнером высшего и линейного менеджмента компании, «проводником перемен», защитником сотрудников, формируя культуру, в которой могут развиваться организационные способности к изменениям, поддерживая и защищая интересы работников, повышая уровень их вовлеченности и приверженности организации.

В развитых странах в службах управления персоналом работают от 1 до 1,5% общей численности работников. Средний размер кадровой службы рассчитывается из соотношения: один специалист на 135 работников в организации (в зависимости от отрасли, финансового потенциала и т.д.). В крупных американских корпорациях среди кадровиков 30% имеют степень магистра; из 100 дипломированных кадровых работников 12 — специ-

алисты по методам обучения, социальному развитию, 37 — по управлению человеческими ресурсами. Резко возрастает профессиональный уровень и расширяется специализация менеджеров по персоналу: психологи, консультанты по планированию карьеры, конфликтологи, методисты по профессиональной ориентации и т.д.

В современных условиях для решения задач УЧР необходимы не просто «кадровики-администраторы», а менеджеры, способные наряду с традиционными функциями решать задачи в области регулирования трудовых отношений, социального развития, корпоративного обучения, стимулирования инновационной и предпринимательской деятельности. Менеджер, работающий с человеческими ресурсами, должен быть, во-первых, организатором коллективной трудовой деятельности людей путем создания необходимых для этого организационных, социально-экономических условий; во-вторых, одновременно психологом и социологом, чтобы учитывать индивидуальные возможности и особенности каждого работника и создавать благоприятную атмосферу для достижения успеха; в-третьих, экономистом, анализирующим, прогнозирующим и учитывающим затраты и достигнутые результаты для принятия решений.

Реальная практика постоянно выдвигает управленческим кадрам новые задачи, связанные с формированием, использованием и развитием трудового и творческого потенциала организаций. Например, в новой роли рекрутера менеджер осуществляет вербовку, подбор и наем нужных работников, а в роли конфликтолога занимает активную позицию в регулировании конфликтов и трудовых споров в коллективе организации. Менеджер-инноватор — это инициатор нововведений, генератор идей в сфере труда, а в роли консультанта, наставника менеджер разъясняет задачи, цели и способы их решения, дает полезные советы, рекомендации, установки. Выполняя роль исследователя, менеджер должен реализовать одну из важнейших сегодня функций УЧР — прогнозирование и планирование потребностей в них, анализ последствий принимаемых решений. В современных организациях важной становится роль менеджера-тренера — высококвалифицированного специалиста, который владеет современными методами подготовки персонала. Ролевая структура деятельности менеджера по УЧР представлена на рис. 5.3.



**Рис. 5.3. Ролевая структура деятельности менеджера по управлению человеческими ресурсами**

В качестве примера рассмотрим вариант оценки требований к компетентности современного управленца (табл. 5.2).

Таблица 5.2

**Модель компетентности менеджера по человеческим ресурсам**

Тип компетентности	Элементы компетентности	Требуемая оценка (по 5-балльной шкале)
Управленческая компетентность	Видение будущего	4,1
	Управление по целям	4,0
	Лидерство	4,5
	Ориентация на качество	4,2
Функциональная компетентность	Анализ информации	4,2
	Инициатива	4,4
	Концептуальная гибкость	4,1
	Принятие решений	4,4
	Выносливость в работе	3,9
Социальная компетентность	Умение мотивировать и убеждать	4,3
	Способность работать в команде	4,4
	Способность к учебе и нововведениям	4,3
	Способность к разрешению конфликтов	4,0
	Организаторские способности	4,3
Профессиональная компетентность	Специальное образование	4,1
	Опыт управленческой работы	4,0
	Зарубежный опыт работы, стажировки	3,7
	Знание иностранного языка	3,7

Таким образом, в процессе деятельности менеджер по человеческим ресурсам сталкивается с различными ситуациями, в связи с чем ему приходится выполнять новые роли, но все они взаимосвязаны и динамичны: каждая находится в развитии, постоянно видоизменяется, между ними стираются грани. Исполнение конкретной роли подразумевает, что в ее рамках менеджер должен уметь совмещать, рационально организовывать различную по характеру и содержанию деятельность для реализации поставленных целей и достижения результата (рис. 5.4).

Начиная с конца прошлого столетия на предприятиях развитых стран отказались от традиционных наименований «отдел кадров», «управление персоналом», заменив их на «управление человеческими ресурсами». В смене названий отразилось расширение функций кадровых подразделений, возрастание их статуса, а также закрепление за ними роли стратегических служб-партнеров, определяющих развитие организации в будущем, ее конкурентные преимущества.



*Рис. 5.4. Основные виды профессиональной деятельности менеджера*

УЧР рассматривается как сложная целостная система, состоящая из взаимосвязанных и взаимодействующих подсистем: формирования, использования и развития человеческих ресурсов организации. Однако каждая подсистема в отдельности не может обеспечить эффективность человеческих ресурсов. Только **комплексный, интегрированный подход** к УЧР является залогом успеха кадрового менеджмента.

*Формирование человеческих ресурсов.* В этой подсистеме закладываются база трудового и творческого потенциала организации и перспективы его дальнейшего наращивания. Цель данной подсистемы — своевременное обеспечение качественных и количественных потребностей в человеческих ресурсах, принятых стратегий организации.

*Использование человеческих ресурсов.* Эта подсистема реализует комплекс функций, направленных на обеспечение условий для наиболее эффективной реализации интеллектуальных, профессиональных, творческих, предпринимательских способностей работников для достижения поставленных целей.

*Развитие человеческих ресурсов* как подсистема управления в организации приобретает исключительно важное значение в современных условиях. Оно нацелено на повышение компетенций работников в соответствии с задачами стратегического развития организации.

Проектирование службы по УЧР во многом зависит от стратегии, размера организации, ее структуры и стадии жизненного цикла, финансовых возможностей, а также от отношения собственников к кадровым вопросам,

их видения роли и статуса данного подразделения в стратегическом развитии компании.

Формирование системы УЧР в современных организациях происходит на основе **соблюдения ряда принципов**:

- комплексности — необходимости учета всех факторов, воздействующих на систему УЧР;
- научности — при ее построении необходимо базироваться на рекомендациях науки в области управления, экономики, социологии, психологии, права и др., с учетом законов развития общественного производства в рыночных условиях;
- прогрессивности — ее формирование должно опираться на передовой зарубежный и отечественный опыт;
- перспективности — проектирование системы должно осуществляться «из видения будущего», учитывая перспективы стратегического развития организации;
- интеграции целей и задач — эффективность системы следует оценивать не на основе ее собственных достоинств, а с точки зрения ее взаимодействия с другими подсистемами и вклада в общую эффективность организации, в достижение корпоративных целей и ценностей;
- адаптивности — система УЧР должна отражать специфику деятельности конкретной организации, ее стратегии развития, особенности организационной культуры, т.е. она должна уметь приспосабливаться к изменяющимся целям, ситуации, условиям как внутри, так и во внешней среде организации;
- саморазвития — система должна стремиться к совершенствованию, обновлению, инновациям для качественного развития и усиления конкурентных преимуществ организации;
- целостности — система УЧР — это не сумма составляющих ее элементов, а органичная система, обладающая собственными свойствами и согласованно взаимодействующая с другими подсистемами, обеспечивая целостность всей организации;
- соответствия — соразмерности ее элементов по трудоемкости, объему деятельности, норме подчиненности. Данный принцип определяет рациональность взаимодействия между звеньями, подразделениями, ритмичность работы, дисциплину деятельности;
- эффективности — учета соотношения инвестиций на развитие человеческих ресурсов и результатов деятельности организации.

На каждом из рассматриваемых уровней — микроуровне, мезоуровне и макроуровне — система функционирует через свои подсистемы: формирования, развития и использования человеческих ресурсов, а также организационную. Соответственно, для каждого уровня характерны свои задачи и функции процесса УЧР. При этом мезоуровень включает в себя особенности как макроуровня (проецируя аспекты государственного регулирования трудовых процессов на уровень регионов), так и микроуровня (аккумулируя специфику трудовой и творческой деятельности на предприятиях отдельных отраслей). Для каждого уровня условия функциони-



рования вышестоящих уровней будут формировать комплекс элементов внешней среды.

Обобщенный состав функций комплекса УЧР для каждого уровня приведен в табл. 5.3.

Таблица 5.3

**Функции системы УЧР на основных уровнях экономической деятельности**

Уровень	Система УЧР	Человеческие ресурсы		
		формирование	использование	развитие
Микроуровень	<p>Основные компетенции, цели и стратегии УЧР. Мониторинг, контроль. Источники науки УЧР. Кадровые стратегии и их классификация. Функции УЧР. Инновационное УЧР (модель компетенций). Оргструктура и ролевая структура менеджера по УЧР</p>	<p>Планирование потребностей организации в работниках. Внутренний рынок труда. Маркетинг персонала. Кадровый мониторинг. Подбор и наем работников. Баланс рабочих мест и трудовых ресурсов</p>	<p>Деловая оценка работников. Аттестация рабочих мест. Заемный труд, аутсорсинг, аутстаффинг. Виртуальная занятость. Мотивация труда. Оплата по результату. Оплата в бюджетных организациях. Реинжиниринг персонала. Кадровый аудит и контроллинг. Изучение, разрешение и профилактика конфликтов</p>	<p>Профессиональное обучение и ориентация. Повышение квалификации и переподготовка. Планирование карьеры. Информационное обеспечение системы УЧР</p>
Мезоуровень	<p>Принципы и функции УЧР для стратегического менеджмента. Цели УЧР в регионе. Основные функции УЧР на мезоуровне. Миссия, стратегия, политика: их соотношение. Выбор стратегии УЧР. Показатели внешней среды. Информационное обеспечение системы УЧР</p>	<p>Баланс регионального рынка труда и рабочих мест. Рынок квалифицированных образовательных услуг. Прогнозные расчеты потребностей в рабочей силе. Региональная система подготовки квалифицированных работников. Региональное и отраслевое планирование потребностей в рабочей силе</p>	<p>Отраслевая стандартизация в области использования человеческих ресурсов. Региональное законодательство, регулирующее трудовой процесс. Отраслевые и региональные соглашения об оплате труда. Оплата труда в бюджетной сфере</p>	<p>Профессиональное обучение и повышение квалификации. Планирование регионального развития и обеспечение потребности в человеческих ресурсах</p>

Уровень	Система УЧР	Человеческие ресурсы		
		формирование	использование	развитие
Макроуровень	Федеральная система УЧР. Управление миграционными процессами. Участие в МОТ. Национальная инновационная система	Государственная политика на рынке труда. Трудовая миграция. Образовательная система. Формирование кадрового потенциала государства. Определение потребностей государства в человеческих ресурсах по основным количественным и качественным параметрам. Прогнозирование в области человеческих ресурсов	Федеральная политика содействия занятости. Правовое, законодательное, патентное обеспечение трудового процесса. Государственные гарантии права на труд и достаточную оплату труда	Разработка действенных инструментов развития и поддержания трудового, творческого и интеллектуального потенциала человеческих ресурсов

### 5.3. Эволюция теории управления человеческими ресурсами

История развития научной мысли в области УЧР возникла вместе с образованием первой организации. При этом с изменением экономической ситуации менялись формы и методы УЧР. Так, чуть более ста лет назад сформировалась теория менеджмента, основным содержанием которой были прежде всего методология и практика УЧР. Научное направление, получившее название «управление человеческими ресурсами или персоналом», «кадровый менеджмент», сформировалось на стыке общей теории менеджмента, психологии, прикладной социологии, этики, экономики предприятий и предпринимательства, политики, трудового права, экономики труда и трудовых отношений и др.

Одним из первых, кто подчеркнул важность **гуманизации процесса управления**, был Р. Оуэн (1771–1858), заявивший, что «его рабочие — “живые машины” — столь же важны для фабрики, как и “неживые машины”, и так же нуждаются в уходе».

Американский психолог Г. Мюнстерберг в своих работах «Психология и индустриальная эффективность» и «Психология бизнеса», изданных в начале XX в., проанализировал *три наиболее актуальных*, по его мнению, *вопроса в бизнесе*:

- 1) как отыскать людей, чьи интеллектуальные качества делают их наиболее подходящими для выполнения работ (научный подбор кадров);
- 2) при каких психологических условиях можно получить лучшие результаты от каждого сотрудника;
- 3) как воздействовать на работников с точки зрения эффективности бизнеса?

Он разработал тесты для определения способностей к различным работам и предложил термин «психотехника», замененный в 1950-х гг. на понятие «прикладная психология».

Пионером «научного управления» считается Ф. Тейлор, совершивший подлинный переворот в организации труда и производства после публикации своей книги «Принципы научного управления». Он считал менеджмент точной наукой, покоящейся на фундаменте точных знаков, правил, принципов. Система, предложенная Тейлором, предполагала строгое разделение управленческих и исполнительских функций. Он установил, что работа по управлению — это определенная специальность и организация в целом выиграет, если каждая группа работников сосредоточится на том, что она делает успешнее всего. Этот вывод способствовал становлению нового менталитета производственных отношений, характерных для крупного машинного производства того периода.

Основным объектом, применительно к которому формируются теоретические и методические положения управления в системе Тейлора, является производственный персонал, рабочие. Важнейшей задачей менеджера он считал получение прибыли за счет наивысшей интенсивности труда рабочих, находившихся в непосредственном подчинении данному руководителю. Именно на менеджера возлагалась вся ответственность за организацию труда на вверенном ему участке производства. Усилия рабочих должны быть сосредоточены исключительно на выполнении производственных заданий в соответствии с установленными требованиями, касающимися не только трудовых приемов, но даже отдельных движений. Данный метод управления персоналом предусматривал:

- углубленное изучение процесса труда с целью определения наиболее рациональных приемов и действий, режимов работы техники, если таковая имелась на данном рабочем месте (разделение труда);
- проектирование наиболее рационального (оптимального) процесса труда либо процедуры для выполнения конкретной индивидуальной работы (групповые процессы труда по системе Тейлора не проектировались);
- подбор и обучение работников рациональным приемам труда;
- выбор эталонного работника («хорошего работника»), в полной мере усвоившего «урок» и овладевшего рациональными приемами выполнения типичной для данного участка производства и для данной профессии работы;
- расчет норм выработки на основе ранее определенной эталонной трудоемкости выполнения работ «хорошим работником»;
- разработку предложений по экономическому стимулированию работников с целью перевыполнения ими установленных норм выработки.

В целом идеи Тейлора относятся к изучению времени и действий и посвящены промышленному персоналу.

Формирование в начале XX в. принципов научной организации труда стало началом **технократического управления персоналом**. Характерные особенности этого подхода включают:

- ориентацию на индивидуального работника как на отдельную единицу техники;

- проведение отбора и подготовки работников;
- разделение труда, в том числе в управленческой деятельности, выделение специализированных кадровых подразделений.

Итак, методы УЧР, предложенные Тейлором и его последователями, характеризуются следующими основными чертами:

- индивидуальная ответственность каждого работника организации за выполнение служебных обязанностей и производственных заданий;
- жесткое разделение сфер деятельности и ответственности между управленческим и производственным персоналом;
- приоритет индивидуальных форм организации и стимулирования труда над коллективными формами;
- проектирование рациональных приемов и методов труда по принципу минимизации времени на их выполнение;
- нормирование труда;
- выраженное преобладание экономического стимулирования над всеми другими его видами;
- преимущественная ориентация на авторитарный стиль управления.

Благодаря разработке концепции научного УЧР менеджмент был признан самостоятельной областью научных исследований. Было доказано, что методы, используемые в науке и технике, можно успешно применять в практической деятельности организаций для достижения намеченных целей.

Следующей в хронологическом порядке концепцией управления, затронувшей принципы УЧР, стала **концепция административного управления**. В ее рамках в 1920-е гг. было сформулировано понятие организационной структуры фирмы как системы взаимосвязей, имеющей определенную иерархию (принцип иерархичности). Эта концепция направлена на разработку общих проблем и принципов управления организацией в целом. Организация рассматривалась как замкнутая система, улучшение функционирования которой обеспечивалось за счет внутрифирменной рационализации деятельности без учета влияния внешней среды. Появилось понимание того, что организацией нужно управлять систематизированно, чтобы более эффективно достигать поставленных целей.

Классические подходы к администрированию управленческого персонала связывают с именем А. Файоля и его 14 принципами административной деятельности управленческого персонала.

*Разделение труда* с целью повышения эффективности производства без роста затрат усилий.

*Власть — ответственность*. Власть есть право отдавать распоряжения и сила, принуждающая им подчиняться. Власть немислима без ответственности, т.е. без санкций, сопровождающих ее действия. Всюду, где действует власть, возникает и ответственность.

*Дисциплина* — это повиновение, усердие, особая манера поведения, внешние знаки уважения, проявляемые соответственно установленному между предприятием и его служащими соглашению. Состояние дисциплины в каком-либо социальном образовании существенно зависит от достоинства его руководителей.

*Единство распорядительства.* Служащему может давать приказание относительно какого-либо действия только один начальник. Приспособление социального организма к дуализму распорядительства невозможно.

*Единство руководства* — один руководитель и одна программа для совокупности операций, преследующих одну и ту же цель.

*Подчинение частных интересов общим.* В организации интересы служащих не должны ставиться выше интересов предприятия. Лицом к лицу здесь стоят две категории интересов различного порядка, одинаково заслуживающие признания. Необходимо их согласовать. Это одна из главных трудностей управления.

*Вознаграждение персонала* — это оплата за выполненную работу. Она должна быть справедливой и по возможности удовлетворять и нанимателя, и служащего.

*Централизация* не может быть хороша или плоха сама по себе: она бывает принята или отвергнута в зависимости от взглядов руководителей и обстоятельств, но в большей или меньшей степени существует всегда. Вопрос о централизации или децентрализации — вопрос меры. Дело сводится к нахождению степени централизации, наиболее благоприятной для предприятия.

*Иерархия* есть ряд руководящих должностей, начиная с низших и кончая высшими.

*Порядок.* Формула материального порядка: определенное место для каждой вещи и всякая вещь на своем месте. Форма социального порядка: определенное место для каждого лица и каждое лицо на своем месте.

*Справедливость.* Для поощрения персонала к исполнению своих обязанностей с полным рвением и преданностью надо относиться к нему благожелательно. Справедливость есть результат сочетания благожелательности с правосудием.

*Постоянство состава персонала.* Текучесть персонала — одновременно причина и следствие плохого состояния дел. Тем не менее смены в составе организации неизбежны: возраст, болезни, отставки, смерть. Некоторые служащие теряют способность выполнять свои функции, другие отказываются брать на себя более ответственную работу.

*Инициатива* — возможность создания и осуществления плана. Свобода предложения и свобода осуществления относятся к категории инициативы.

*Единение персонала.* Персонал не стоит разделять. А. Файоль говорил, что разделять враждебные силы, чтобы их ослабить, — дело искусное, но разделять свои собственные силы внутри предприятия — тяжелая ошибка.

По мысли Файоля, осуществление управленческой деятельности в соответствии с данными принципами должно обеспечить создание целостного социального организма, способного эффективно решать проблемы и анализировать программы своего развития. Стоит отметить, что перечисленные принципы ориентированы на условия, более благоприятные для демократических отношений. Помимо процедурных условий эффективного управления (разделение труда, единство распорядительства и руководства, дисциплина, иерархия, централизация), речь уже идет о построении

более совершенного социального организма, способного к саморазвитию на основе сочетания власти и ответственности, подчинения частных интересов общему делу, справедливости, развития инициативы (включая самое широкое привлечение персонала к разработке решений), единения персонала, т.е. солидарности в организации.

Помимо принципиальных основ управления Файоль разработал и **основы функционального управления** («элементы управления»). Согласно его концепции «управлять — это значит предвидеть, организовывать, распоряжаться, согласовывать, контролировать». Он рассматривал управление (в его терминологии — администрирование) как совокупность принципов, правил, приемов, направленных на осуществление наиболее эффективной предпринимательской деятельности с оптимальным использованием ресурсов и возможностей фирмы.

Одним из первых Файоль классифицировал персонал промышленного предприятия и с помощью разработанных им специальных «установок» попытался сформулировать приоритеты тех или иных квалификационных требований для каждой классификационной группы персонала.

По мере продвижения в иерархии относительная важность административной «установки» возрастает, в то время как важность технической убывает.

Файоль предложил специальные правила управления персоналом в виде должностных требований к руководителю (рис. 5.5).

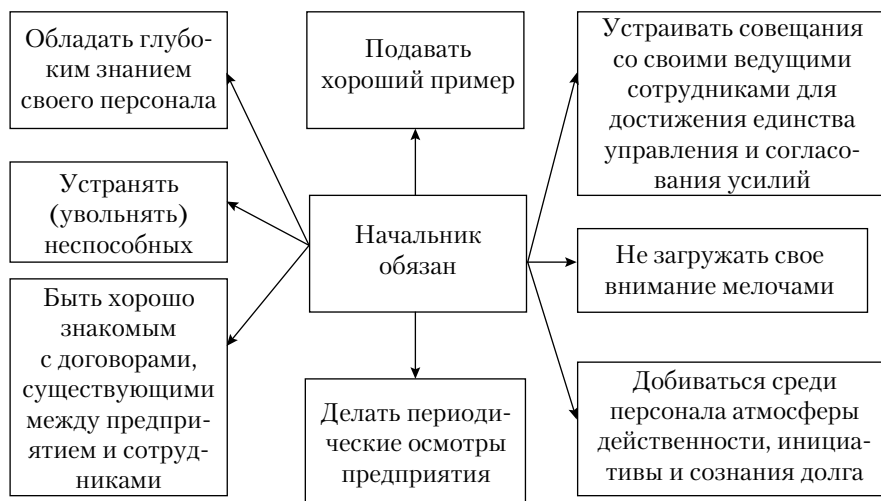


Рис. 5.5. Требования к хорошему руководителю (согласно А. Файолю)

Основные черты УЧР в методологии функционального подхода Файоля заключались в дифференциации персонала, определении особенностей содержания труда для каждой его структурной категории. Найм и обучение персонала предлагалось осуществлять также дифференцированно, исходя из ранга вакансии и профессиональных особенностей конкретной должности. Повышение квалификации управленческого персонала признавалось необходимым условием эффективного руководства организацией.

Значительную роль в развитии методов УЧР государственных служб сыграли труды немецкого социолога М. Вебера (1884–1920) и представленная им **концепция бюрократического управления**. Им выделены важнейшие принципы, в совокупности составляющие действенный метод управления кадрами государственных организаций. Этот метод, возникший в начале XX в., не потерял своего значения и в наши дни. К принципам бюрократического метода управления кадрами (государственными служащими) Вебер относил:

- четкую фиксацию формальных должностных обязанностей каждого служащего;
- определенность иерархии должностных взаимоотношений, прав и ответственности;
- единообразии осуществления формализованных процедур в процессе управления;
- объективность в реализации управленческих процедур, достигаемую на основе неукоснительного соблюдения единых регламентов и формальных правил управленческой деятельности;
- строгий отбор кандидатов на замещение должностных вакансий по профессиональным и моральным требованиям;
- периодическую аттестацию кадров для оценки компетенции служащих и для принятия решения о выдвижении их на вышестоящие должности.

Основополагающие принципы бюрократической системы по Веберу представлены в табл. 5.4.

Таблица 5.4

### Принципы бюрократической системы по М. Веберу

<p><b>Обязанности исполняются по правилам:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• обеспечение унифицированности и скоординированности выполняемых задач;</li> <li>• выполнение большого количества однородных задач в продолжение длительного времени</li> </ul>	<p><b>Документальное оформление команды</b> позволяет повысить эффективность ее передачи</p>
<p><b>Четкое рациональное разделение труда, выполнение задач специалистами:</b> управление осуществляется на высоком техническом уровне, эффективно, точно и продолжительно</p>	<p><b>Осуществление найма на работу и продвижения в должностной иерархии</b> в соответствии с квалификационными требованиями</p>
<p><b>Иерархичность уровней управления</b> по должностям и задачам, разделение полномочий по вертикали</p>	<p><b>Формальная обезличенность исполнения обязанностей:</b> рост производительности за счет устранения личностных и эмоциональных факторов</p>

Условием сознательного подчинения сотрудника является авторитет руководителя. Выделяются следующие *формы авторитета*: выдающейся личности; традиционный; в соответствии с правомочностью руководителя.

Сознательное подчинение авторитету позволяет избежать конфликтов, порождаемых тем, что современные работники не выносят фривольного обращения, а требуют справедливости. Бюрократическая система управления обеспечивает правомочность господства на основе соблюдения рациональных правил.

Однако нельзя не отметить *отрицательные черты бюрократической системы*:

- превращение средства в самоцель, преувеличение значимости правил;
- упорство в сохранении секретности, недопущение других к своим обязанностям;
- стремление действовать безупречно (без ошибок, обезличенное отношение к делу).

Это приводит к стремлению сотрудника решать только те задачи, которые можно выполнить безупречно, а для остальных возможны следующие ситуации:

- сотрудник начинает ссылаться на различные проблемы и безгранично требовать ресурсы, а в конце не выполняет задачу;
- категорически отказывается от выполнения задач, для которых остается вероятность неудачи;
- все дела начинает безгранично «раздувать»;
- нормой поведения становится «перестраховка»;
- практикуется наблюдение «со стороны» за теми, кто выполняет сложное дело.

В истории управленческих теорий классический метод бюрократического управления кадрами М. Вебера занимает особое место. Он предназначался для применения в жестких иерархиях государственных учреждений. Как не раз отмечал сам автор, за образец он брал военные организации. Поэтому функциональные связи и отношения в рамках процедур управления кадрами здесь характеризуются выраженной линейностью, строгой должностной иерархией при должном внимании к функциональному разделению деятельности кадров государственного управления. Подобный подход в чистом виде, очевидно, имеет ограничения для применения в системах управления человеческими ресурсами на современных предприятиях.

В рамках классического менеджмента была создана система управления, которая по значению своих принципов и методов может быть определена как **культура управления**. В практику управления была внесена принципиальная основа производственной демократии, нашедшая свое выражение в категории «персонал предприятия», определяющей единый статус для всех наемных работников независимо от их положения на уровнях служебной иерархии.

Ведущий принцип менеджмента в классический его период — это стремление к рационализации производственных и управленческих процессов. В практической сфере это означало укрепление функционального разделения труда, совершенствование организационных структур управле-



ния, четкую регламентацию деятельности руководителей и подчиненных им работников, определенность в правах и обязанностях, приоритет профессионализма и практического опыта при выдвижении на руководящие посты. При этом личная инициатива, усиление элементов самоуправления, инновационная активность еще не рассматривались в качестве ориентиров для совершенствования управления.

Рациональное управление связывалось с возможностью предельно упорядочить и регламентировать деятельность организации, достичь для нее долговременной стабильности и устойчивости. Большое внимание уделялось административным методам управления, основанным на строгом распределении власти в иерархических структурах и на однозначном отделении исполнительной деятельности от организаторской и контролирующей. Проблема заключалась в создании *организационного механизма*, где каждый элемент занимает отведенное ему место; в умении предупреждать сбои (т.е. изменения, возникающие под воздействием внешней среды и внутренних деформаций), осуществляя заранее запланированные реорганизационные мероприятия по совершенствованию сформированной таким образом системы управления.

Опыт ведущих промышленных фирм позволял осознать, что реализация потенциальных возможностей технической подсистемы производства в значительной мере предопределяется квалификацией обслуживающего персонала, его заинтересованностью в достижении производственно-экономических результатов, стилем руководства организацией и психологическим климатом на производстве. Данные идеи были реализованы в рамках **теории человеческих отношений** (экономической психологии).

В программных документах Международной ассоциации исследований в области экономической психологии зафиксировано, что это особая отрасль научного знания, представляющая собой образец интегрального междисциплинарного знания о человеке и человеческих отношениях, складывающихся в процессе хозяйственной деятельности. Экономическая психология анализирует влияние экономической среды на поведение человека и его благосостояние. Этот анализ осуществляется на самых разных уровнях — от домашнего хозяйства и отдельного индивида до микроуровня целых народов.

В последнее десятилетие эта научная дисциплина особое внимание уделяет психологии предпринимательской деятельности. В этом явлении соединились экономика и психология. Известные ученые Дж. Милль и Й. Шумпетер включили в свой анализ предпринимательства категории риска и инновации, поскольку постановка для фирмы новой цели представляет собой большую творческую работу, включающую всестороннее рассмотрение идеи, постановку прогнозов на повышение статуса организации.

На основе анализа, проведенного французским Национальным агентством по созданию предприятий, выделены две типичные модели экономического поведения руководителя (табл. 5.5).

## Сравнение моделей экономического поведения руководителя

Модель экономического поведения	
руководителя-предпринимателя	классического менеджера
<p>Стремление к экономической независимости и опоре на собственные силы.</p> <p>Стремление к смене персонала в случае необходимости.</p> <p>Ориентация на существо проблемы, а не на структуру управления.</p> <p>Применение «разумного риска», основанного на расчете.</p> <p>Готовность инвестировать большие суммы денег, приносящие отдачу.</p> <p>Отношение к неудачам как к своеобразным урокам на будущее.</p> <p>Полная самоотдача и ориентация на собственное мнение</p>	<p>Стремление к продвижению по службе.</p> <p>Умение управлять рабочей группой, что занимает основное время менеджера.</p> <p>Положительные социальные потребности.</p> <p>Индивидуальная положительная мотивация.</p> <p>Совпадение личных и организационных целей.</p> <p>Совмещение социальных ролей.</p> <p>Адекватная самооценка.</p> <p>Отсутствии смысловых и психологических барьеров в общении с персоналом.</p> <p>Высокая степень самоорганизации.</p> <p>Адекватность восприятия других людей.</p> <p>Отсутствии агрессивности.</p> <p>Высокое развитие навыков коммуникации.</p> <p>Наличие эмпатии.</p> <p>Высокая стрессоустойчивость</p>

Развитие психологического подхода в США началось после Хоторнского эксперимента, проведенного Э. Майо. Его основным теоретическим результатом стало осознание зависимости производительности труда работающего от внимания и заинтересованности в нем менеджера, а также внутриличностной мотивации работника. В результате был предложен вывод о том, что работник — это не просто «механизм, реагирующий на заработную плату», но член коллектива. Для эффективного управления Майо советовал организовать «добровольное сотрудничество с рабочими», отказавшись от традиционного жесткого метода УЧР.

Хоторнские эксперименты — отправная точка дальнейшей эволюции УЧР, знаменующая переход от классического подхода, основанного на жесткой регламентации и преимущественно материальном стимулировании, к доктрине человеческих отношений с иными характеристиками. Эксперименты Майо позволили подвести итоги многолетних независимых исследований по проблемам совершенствования методов УЧР и проверить их результаты.

Важным примером являются теоретические и практические разработки Ч. Бернарда. С позиций системного подхода он оценил перспективы распространения малых групп на производстве. При определенных условиях малые группы укрепляют социальную структуру организации и позволяют увеличить производительность труда на основе взаимодействия работников в процессе производства.

Майо считают основоположником школы человеческих отношений, в рамках которой были обоснованы психологические приемы повышения производительности, улучшения социальной атмосферы на предприятиях, сглаживания конфликтов между рядовым персоналом и администра-

цией. Работника стали рассматривать как личность, участвующую в производственном процессе, что привело к широкому использованию методов морального стимулирования. Значительные усилия и средства стали направляться на создание оптимальных условий труда и быта работников (развивались эргономика, индустриальная психология и социология). *Менеджмент приобрел новую ориентацию — социально-психологическую.* В рамках функций руководителя были выделены помимо экономических социальные задачи (создание и стабилизация эффективно работающих коллективов и групп).

Исследования человеческих отношений способствовали:

- увеличению внимания к социальным, групповым потребностям человека;
- обогащению рабочих мест;
- «приземленности управления», «менеджменту участия»;
- повышению роли неформальных отношений в коллективе;
- развитию средств и методик изучения взаимодействия формальных и неформальных организаций.

Концепция УЧР с позиций психологии и человеческих отношений впервые определила менеджмент как «обеспечение выполнения работы с помощью других людей». Началась разработка проблемы активизации человеческого фактора, оптимального использования не только исполнительских, но и творческих, организаторских способностей сотрудников.

Воззрения школы человеческих отношений явились реализацией стремления менеджмента рассматривать каждую промышленную организацию как определенную социальную систему, подчиняющуюся не только экономическим, но и социальным законам, а людей — не только как производственный фактор, но и как членов социальной системы. Школа человеческих отношений примерно с конца 1950-х гг. переросла в так называемую **школу поведенческих наук**, или **бихевиористскую школу**. Если первая в основном была сосредоточена на методах налаживания межличностных отношений, то объектом исследования второй в большей степени была методология повышения эффективности отдельного работника. Наиболее крупные представители этого направления Р. Лайкерг, Д. Мак-Грегор, Ф. Герцберг изучали проблемы социального взаимодействия, мотивации, власти и авторитета, организационной структуры, коммуникаций в организациях, лидерства и др. Развитие именно этих подходов привело к созданию в современных организациях особой управленческой функции, названной управлением персоналом. Ее цель — повышение благосостояния работников и максимизация на этой основе личных вкладов в эффективную работу фирм.

В соответствии с пониманием школы поведенческих наук важнейшими мотиваторами могут и должны стать характер и содержание труда, объективная оценка и признание достижений работника, возможность творческой самореализации и, наконец, возможность управлять своим трудом. Рост значимости труда в качестве мотиватора происходит в условиях изменения уровня человеческих ресурсов — роста уровня культуры, образования, квалификации, усложнения и повышения потребностей и ценностных

ориентаций. Характер труда в современных организациях обуславливает необходимость творческого начала в исполнителе и расширения границ самоуправления.

Наибольшее практическое распространение и известность среди подходов, относящихся к концепции человеческих отношений, получил **метод обогащения труда**, позволивший существенно повысить эффективность работ, связанных с локальным утомлением и высоким нервно-психическим напряжением при строгих требованиях к качеству выполнения производственных заданий. Этот метод имеет свою вполне оригинальную «теорию двух факторов» (двухфакторную теорию) американского психолога Ф. Герцберга. В 1950-х гг. он провел эксперимент с целью выяснить, какие условия работы вызывают особенно хорошее или, наоборот, плохое отношение к ней. Полученные результаты позволили сделать вывод о существовании двух групп факторов:

- поддерживающие (или гигиенические), связанные с условиями труда и социальной средой на месте работы;
- мотивирующие, определяющие отношение работников к труду.

Если первая группа факторов (стиль управления, межличностные отношения, заработная плата, гарантии занятости, условия труда, профессиональный статус) не удовлетворяет нормальным требованиям, возникает эффект отсутствия заинтересованности в работе, что делает невозможным или крайне затрудняет активизацию трудового потенциала человека для системы управления. Однако наличие поддерживающих факторов — лишь необходимое, но недостаточное условие творческого отношения к труду. Для активизации творческого потенциала требуется задействовать мотивирующие факторы — личный успех, признание, продвижение, обогащение труда (работа сама по себе), возможность профессионального роста, ответственность.

**Активизация мотивирующих факторов** способна обеспечить максимально возможное участие персонала в делах фирмы — от принятия самостоятельных и ответственных решений на своем рабочем месте до соучастия в инновационных программах компании. Кроме того, Герцберг предположил наличие сильной корреляции между удовлетворением от работы и производительностью труда.

На практике программы обогащения труда обычно реализуются путем повышения содержательности труда на основе увеличения числа выполненных трудовых операций (функциональных обязанностей), чередования видов работ и ротации рабочих мест. Разумеется, состав гигиенических факторов может измениться в зависимости от уровня жизни, притязаний работников, что само по себе требует специальных исследований на каждом предприятии. Что касается вопросов реализации мотивирующих факторов, здесь решающее значение приобретает стиль руководства.

Подтверждением вышеизложенного является опыт Японии. Отличительная особенность японской организации — отсутствие достаточно четкого разграничения уровней власти и ответственности. Управляющий, от которого исходит инициатива, составляет специальный документ, называемый «рингисе», в котором описываются проблема и пути ее разре-

шения. Затем он передается для обсуждения в те подразделения, деятельность которых затронута выдвинутой проблемой, включая подразделения и сотрудников, от которых можно получить необходимую информацию по данному вопросу или помощь в осуществлении предлагаемых мер. На предварительной стадии — «нэмаваси» («увязка корней», или заблаговременная подготовка решения) — идет активная подготовка условий для достижения согласия большинства заинтересованных руководителей, сотрудников, групп и подразделений. Широкая информированность среднего звена менеджеров положительно влияет на дальнейшую реализацию решения. При этом распространению информации по неформальным каналам и связям придается большее значение, чем формальным.

В японских фирмах обращается особое внимание на «высвечивание» всех граней проблемы, последствий (прямых и косвенных) принимаемых решений. После того как «рингисе» обойдет всех заинтересованных лиц, управляющий того уровня, на котором оно было составлено, передает документ на следующий, более высокий уровень управления. Здесь процедура повторяется. Поднимаясь столь сложным путем все выше и выше по иерархической лестнице, «рингисе» попадает, наконец, к управляющему высшего ранга (вице-президенту или президенту компании). После одобрения им документа решение считается принятым и получает статус директивы.

Система «ринги» предполагает сознательное использование косвенных методов управления (в противоположность методам непосредственного проявления власти, использующим приказы и директивы сверху) и как бы передает группе инициативу в обозначении проблем управления и подготовке соответствующих решений. Таким образом, система трудовой мотивации переориентируется. На первое место выходят моральные факторы: ты не можешь плохо работать на свою семью (а значит, и на самого себя), не можешь не выполнить своих обязательств и не оправдать ожиданий и доверия членов семьи. Поэтому необходимость в жесткой регламентации и контроле отпадает. Более того, исполнителю можно передать функции совершенствования, рационализации и повышения эффективности выполняемых им элементов трудового процесса.

Использование методологических принципов системного подхода в УЧР (так называемая системная аналитика) предполагает отказ от поиска единственного универсального способа УЧР. Считается, что методология общего управления и УЧР должна соответствовать ситуационным факторам, характеризующим данную систему. Пример системной модели — **четырёхмерная структура**, предложенная М. Биром и Б. Спектором из Гарвардской школы бизнеса. В качестве системообразующего фактора выделяется механизм воздействия руководителей на подчиненных. Главные его составляющие — поток рабочей силы (воспроизводство рабочей силы), организация труда и системы вознаграждения. Модель, по замыслу авторов, может служить средством «диагностики практики управления человеческим ресурсом» и «переоценки задач руководства работниками».

Наряду с системно-аналитическим подходом в последнее время завоевывает популярность **школа системной эмпирики**, основанная на резуль-

татах обследования передовых организаций, успешно интегрирующихся в современных условиях ведения бизнеса.

На системном анализе, ситуационном и поведенческом подходе к организации производства базируется **теория организационного развития**, в рамках которой наемный работник рассматривается уже не как личность, а как составная часть системы. Организационное развитие — это система непрерывной работы по совершенствованию управления и повышению эффективности функционирования организации в целом, а не отдельных групп и подразделений. Эта работа должна носить комплексный и долгосрочный характер. Как и в доктрине человеческих отношений, рассмотренной выше, конституирующим принципом организационного развития является интеграция личных потребностей наемных работников с целями и задачами корпорации.

Тенденции УЧР развивались поступательно — от разрозненных моделей к необходимости согласовать между собой стратегии УЧР и предпринимательства в целом. Стратегия менеджмента поведения охватывает управление отношениями, что означает усиление определенных способов поведения (способов отношения) членов организации через оценку результатов и координацию отношений, поведения членов организации с целью обеспечения эффективных результатов на основе группового вознаграждения, техники и развития организации. Рассмотренные выше стратегии могут способствовать преодолению «механистических» тенденций в организации УЧР.

Большое значение в настоящее время придается аналитической обоснованности решений в сфере использования человеческих ресурсов. В этой связи расширяется практика привлечения ведущих теоретиков к прикладным разработкам и придается большее значение рекомендациям внешних консультантов по вопросам внутрифирменного УЧР. Такой подход, с одной стороны, придает всей системе УЧР коммуникационность, а с другой — требует более напряженной работы менеджеров по персоналу в связи с необходимостью существовать в реальном режиме времени, согласовывая свои действия с требованиями сегодняшнего дня.

#### **5.4. Взаимосвязь теории человеческого капитала и управления человеческими ресурсами**

В 1970-е гг. технократическая форма организации уже не рассматривалась как некая «абсолютная» форма, происходила переоценка движущих сил экономики — на первый план выдвигался человеческий фактор. Теория человеческого капитала основывалась на попытке приравнять рабочую силу в организации к капиталу, например «капитализировались» затраты на образование. Однако сложность определения величины капитала для отдельного работника не позволила на практике воспользоваться этим подходом. Существует острая необходимость отслеживать затраты на реализацию программ по управлению человеческими ресурсами и их эффект. В прошлом это было почти невозможным, и хотя формы оценки эффектив-

ности при осуществлении программ УЧР обсуждались еще в 1950-е гг., они редко применялись на практике.

Говоря о современном этапе формирования, развития и использования человеческих ресурсов предприятия, нужно выделить несколько ключевых понятий, определяющих указанные процессы. Необходимо понимать, как каждый отдельный работник формирует собственный человеческий капитал, каким образом данные характеристики работников суммируются и образуют потенциал организации в целом.

Мы определим **человеческий капитал организации (ЧКО)** как суммарные психофизиологические, интеллектуальные, физические, моральные, социальные, нравственные и другие способности всех сотрудников приносить доход организации. **Интеллектуальный капитал личности (ИКЛ)** — это часть ЧКО, которая принадлежит сотрудникам и которая должна соответствовать требованиям того сегмента рынка, в котором действует организация. Он определен как *аналог постоянного капитала*, т.е. как стоимость средств производства, к которым можно отнести и интеллектуальный капитал сотрудников. Сегодня такая стоимость, как правило, определяется уровнем оплаты труда сотрудника (окладом), играющим роль ренты, т.е. получаемого дохода с капитала, не требующего приложения необходимых усилий.

Организация получает свой доход только от результатов проявления сотрудниками их творческой энергии. Другими словами, в организации структурно должны быть сформированы психологически и организационно комфортные условия, физиологически мотивирующие сотрудников к проявлению ими творческой энергии требуемого уровня. Это даст ей возможность наращивать свой интеллектуальный потенциал, сконцентрированный в созданных и создаваемых элементах внутренней (новые технологии, ноу-хау и т.п.) и внешней (имидж, товарные знаки и т.д.) *интеллектуальной собственности организации (ИСО)*. При этом интеллектуальный капитал сотрудников в виде целенаправленно накопленных новых знаний, опыта и умений будет увеличиваться, расширяя, соответственно, и номенклатуру создаваемой интеллектуальной собственности (патентов и т.п.), которая представляет собой материально зафиксированный результат проявления творческой энергии сотрудников организации.

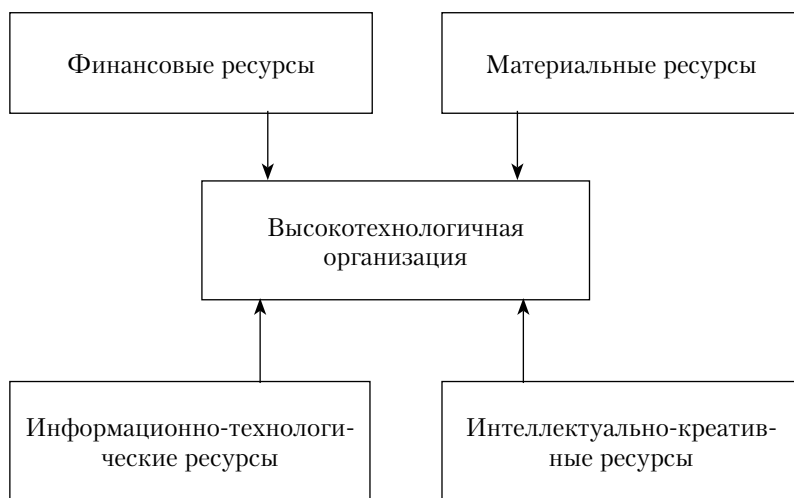
Таким образом, *творческая энергия* отражает практическую реализацию, т.е. созидательные действия по превращению части интеллектуального капитала организации в оборотный в тот период времени, который определен как конкурентоспособный. При этом многократное проявление творческой энергии одного уровня при повторении ранее выполненных работ невозможно, так как эти работы становятся все менее и менее творческими, а методика их выполнения переходит в разряд структурного, т.е. неотделимого от организации капитала.

**Интеллектуальный потенциал организации (ИПО)** — это часть ИСО, т.е. та из ее частей, которая постоянно используется для решения тактических и оперативных задач предприятия (например, для выпуска изделий повышенного спроса). *Интеллектуальный ресурс организации* — часть ИПО, совокупность мобилизованных для выполнения конкретных работ

интеллектуальных средств фирмы с целью производства экономических продуктов в конкурентоспособное время.

Анализ современных тенденций развития мировой экономики показывает, что основой производства конкурентоспособной продукции в рыночных условиях являются высокие технологии, позволяющие выпускать наукоемкую продукцию.

На рис. 5.6 представлена схема, которая показывает, какие основные ресурсы необходимо иметь современной компании, чтобы обеспечить организацию разработки высоких технологий для выпуска наукоемкой продукции.



**Рис. 5.6. Основные ресурсы, обеспечивающие функционирование высокотехнологичной организации**

Как показывает практика работы современных предприятий, ведущее место среди всех существующих ресурсов занимают интеллектуально-креативные, которые имеют тенденцию к дальнейшему увеличению своей доли в будущем совокупном объеме всех ресурсов высокотехнологичных организаций. Это подтверждается и тем, что сегодня рыночная стоимость акций предприятий, обладающих значительными интеллектуальными ресурсами, во много раз превышает стоимость их чистых активов.

В интеллектуальной экономике — по мнению Л. Эдвинсона и М. Меллуна — упор делается на интенсивные инвестиции в человеческий капитал и информационные технологии. Однако ни то ни другое не фигурирует в разделе прибылей финансовых отчетов, а относится скорее к убыткам, хотя такие инвестиции являются ключевым средством создания новых ценностей. До сих пор статистически не подтверждена взаимосвязь между усилиями по управлению знаниями, являющимися частью интеллектуального капитала личности, и эффективностью работы организации.

Сегодня очень четко прослеживается цепочка движения от интеллектуального потенциала отдельных работников до завоевания рынка компанией (рис. 5.7).





**Рис. 5.7. Процесс завоевания рынка через развитие человеческих ресурсов**

Можно утверждать, что нематериальные активы как функция эффективности использования интеллектуального капитала специалистов организации являются фундаментом существования бизнеса высокотехнологичного предприятия, источником повышения его *экономического потенциала* (ЭП), под которым будем понимать способность предприятия обеспечивать свое долговременное функционирование и достижение стратегических целей на основе использования системы имеющихся материально-финансовых, информационных, интеллектуальных и креативных ресурсов. В соответствии с данным определением ЭП рассматривается в долгосрочном периоде, т.е. он должен обладать способностью к изменению своих характеристик под влиянием изменения целей предприятия.

Для решения любых экономических проблем главное — реальное проявление интеллектуальных способностей каждым субъектом, выражающееся во внесении им конкретных нравственно оправданных материальных и (или) духовных изменений в предметный (материальный) или сугубо духовный мир, что необходимо для реализации задач удовлетворения личных и общественных потребностей. При этом следует провести четкую границу между интеллектом и фактической реализацией его возможностей на практике. Интеллектуальный капитал человека является его неотчуждаемой собственностью и основным капиталом, в то время как созидательные действия или творческая энергия отчуждаемы и играют роль оборотного капитала.

В соответствии с изменением характеристик трудового процесса и возрастанием роли человеческого и интеллектуального капитала меняется подход к определению и оценке производительности труда. Данный показатель, отражающий эффективность использования трудовых ресурсов в традиционной экономике и измеряемый количеством продукции в натуральном или денежном выражении, произведенной одним работником за определенное время, зависит не только от мышечно-физиологических, но также и от интеллектуальных способностей человека. Однако более точной в данном случае будет оценка с двух позиций: потенциального уровня созидательных действий, которым физиологически обладает тот или иной исполнитель, и фактического проявления этого потенциала.

Очевидно, что при выработке подходов к эффективному использованию живого труда в ходе развития принципов УЧР были неправильно расставлены приоритеты. Основные усилия менеджмента направлялись на одну составную часть производительности — улучшение организации и технической оснащенности труда. Проводился анализ движений при осуществлении рабочих операций в целях устранения лишних и неловких движений, вырабатывались наиболее рациональные приемы работы; совершенствовались орудия труда; вводились улучшенные системы учета и контроля и др. Считалось, что именно в этом случае можно добиться значительных успехов в эффективном использовании труда наемных работников. Именно недостаточное внимание к развитию потенциала, заложенного в человеке как наемном работнике, — важнейший сдерживающий фактор сохранения конкурентоспособности на высоком уровне.

При прогнозировании уровня традиционно понимаемой производительности труда человека, занятого операциями по физическому преобразованию окружающего мира в предметный, всегда было необходимо учитывать следующие (помимо владения профессией, специальностью с определенным уровнем квалификации) показатели (рис. 5.8).

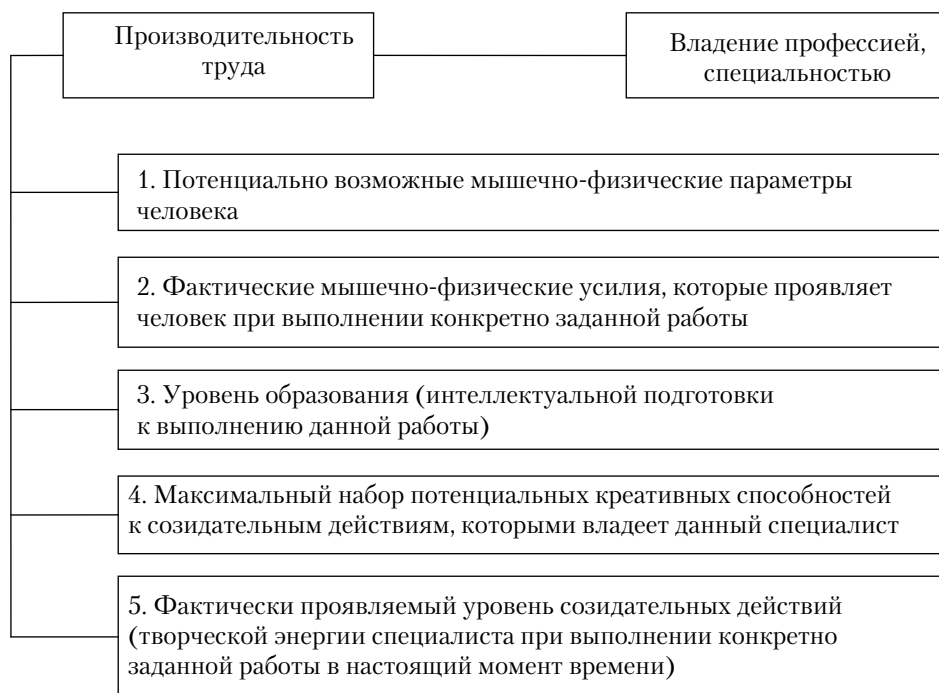
Как видно из представленного перечня, параметры 1, 3, 4 являются потенциальными возможностями специалиста, в то время как параметры 2 и 5 описывают те его действия, которые необходимы для решения экономических задач организации.

Наличие у человека совокупного мышечно-физического и интеллектуального потенциала не является достаточным условием проявления им созидательных действий в качестве специалиста. С экономической точки зрения следует говорить о созидательных действиях, которые он фактически проявляет на практике в данный момент времени для достижения поставленной цели, что зависит от многих факторов. Выделим два основных направления их классификации:

- оперативная группа факторов;
- стратегическая группа факторов.

К *оперативным* факторам следует отнести трудоспособность работника, его социальное и психологическое состояние в текущий момент времени, а также организационно-структурные факторы, определяющиеся уровнем менеджмента организации и того подразделения, в котором данный исполнитель работает. Однако уровень созидательной энергии, влияющей

на производительность труда исполнителя, в значительной степени зависит от того, как были решены и решаются в настоящий момент *стратегические* задачи (и на уровне предприятия, и на уровне государства) по созданию социальных условий и непрерывному развитию созидательного (творческого) потенциала личности. Это происходит в процессе обучения работника (переобучения, переквалификации и т.п.), создания комфортных условий на рабочем месте и в быту, обеспечивающих жизнеспособность работника, и т.д.



**Рис. 5.8. Показатели производительности труда**

Человек, являясь субъектом социально-экономических отношений, одновременно и накапливает (аккумулирует) свой интеллектуальный капитал, и генерирует (отдает) свою творческую энергию через совершение созидательных действий. Отсюда следствие: находясь в той или иной социальной среде, он способен повышать социальный уровень собственных созидательных возможностей, которые затем через проявление (генерирование) творческой энергии увеличивают его производительность труда в материальной (производственной) сфере деятельности.

Производительность труда, оцениваемая в соответствии с установленными (как правило, эмпирическим путем) нормами и нормативами, есть сложная функция затрат творческой (созидательной) энергии на производство экономического продукта того или иного вида. Но, как мы установили выше, она в основном формируется социальной средой. Если творческая энергия личности черпается из социальной среды, то ее расходование,

или генерирование, обеспечивающее получение заданного продукта с требуемой производительностью труда, — сложная функция условий социальной среды, которая зависит от уровня развития культуры, науки, морали, нравственности и т.д. Таким образом, производительность труда, определяющая интенсивность преобразования природной среды в предметный мир, зависит как от степени дифференциации созидательной энергии между конкретными исполнителями, так и от ее последующей корпоративной интеграции.

Производительность труда работника является функцией его созидательных действий. Она измеряется конкретным количеством произведенной им в нормативно установленное время продукции, в то время как интеллектуально-креативные способности являются неотделимой собственностью сотрудника (это, прежде всего, касается его интеллекта). С другой стороны, без отдачи им творческой энергии, которую привычнее называть созидательными действиями, ни о какой производительности труда говорить не приходится.

В табл. 5.6 представлены отличия двух этих понятий, разделенные на особенности, присущие производительности труда как чисто производственному показателю и как творческой энергии, отражающей нематериальность (духовность) осуществления производительного труда.

Таблица 5.6

### **Отличия материальной и интеллектуальной составляющих производительности труда**

Производительность труда	Творческая энергия
Показатель эффективности использования трудовых ресурсов, трудового фактора	Показатель эффективности и использования интеллектуальных ресурсов организации
Измеряется количеством продукции в натуральном выражении, произведенной одним работником за физически возможное время	Измеряется качеством изменений, вносимых в нематериальный продукт одним сотрудником в конкурентоспособное время, отражаемых на материальном носителе в виде данных и информации (с помощью символов и знаков)
Отражает уровень развития научно-технической революции и производственных отношений	Отражает уровень развития социально-экономических отношений
Используется как экономический показатель в условиях аграрного, индустриального и постиндустриального этапов развития экономики	Должна использоваться как экономический показатель в условиях информационного, интеллектуального и креативного этапов развития экономики

Из приведенных сравнений хорошо видна преобразующая природа производительности труда и духовная природа творческой энергии, без которой, однако, невозможны никакие преобразования окружающего мира. Их единство подтверждается и неразрывностью материально-финансовых и интеллектуально-креативных трудовых ресурсов, которыми распола-

гает современное предприятие и которые определяют его экономическую устойчивость в условиях нестабильности рыночных отношений.

Управление материальными ресурсами является для предприятий наиболее привычным, вполне определенным и предсказуемым, в то время как управление ресурсами человеческими связано с решением вопросов, в значительно меньшей степени поддающихся формализации и имеющих в большей своей части неопределенный характер. Но эффективность управления ими зависит от того, насколько рационально построена работа с персоналом организации.

На практике уровень творческой энергии сотрудника нельзя определить по традиционным резюме, дипломам и тому подобным документам. Для этого нужно, например, предлагать сотрудникам одинакового уровня компетентности решить одни и те же тест-задачи, которые должны разрабатываться для каждой конкретной организации отдельно. Смысл тест-задач заключается в том, что они дают возможность не просто выявить профессиональную, социальную, психологическую или другую компетентности, а раскрыть творческий потенциал сотрудника, направленный на достижение того или иного конкретного экономического результата. В конечном итоге тест-задачи, являясь комплексным, или корпоративным, инструментом экономистов, позволяют максимально эффективно управлять трудовыми ресурсами предприятия.

## **5.5. Взаимосвязь человеческого и интеллектуального капитала**

Концепции человеческого и интеллектуального капитала личности специалиста тесно между собой связаны, так как отражают роль человека в экономике организации, основанной на его трудовых и интеллектуально-креативных способностях приносить доход за счет произведенного им экономического продукта.

*Человеческий капитал*, по мнению Г. Беккера, — это имеющийся у каждого запас знаний, навыков, мотиваций, инвестициями в который могут быть образование, накопление профессионального опыта, охрана здоровья, географическая мобильность, поиск информации.

**Современная теория в человеческом факторе** выделяет три основных элемента:

- человеческий капитал, которому соответствует доход на этот капитал;
- природные способности к производительному труду, которым соответствует рента (годовой доход, получаемый с капитала, не требующий от получателя предпринимательской деятельности) на эти способности;
- чистый труд.

По мнению наиболее авторитетных авторов, человеческий капитал — это совокупная величина инвестиций в обучение, способности и будущее сотрудника. Он также может рассматриваться как компетентность сотрудника, его способность к общению и экономическая польза от его использования в организации. Работа с человеческим капиталом занимает все более и более важное место в деятельности организаций, поскольку на совре-

менном рынке труда специалисты имеют значительную свободу выбора среди работодателей. Основная причина, по которой сотрудники уходят из компании, состоит в том, что они не ощущают своей востребованности или не видят перспектив для полного развития своих возможностей.

Управление человеческим капиталом помогает эффективно использовать опыт и знания сотрудников, способствует тому, чтобы они смогли полностью реализовать свой потенциал.

Изменения в наименовании персонала предприятия (от персонала и трудовых ресурсов к человеческим ресурсам) отражают как переосмысление в среде управленцев роли и места человека на производстве в эпоху научно-технической революции (НТР), так и принятие новых теоретических концепций управления персоналом. Следствием этого стало внедрение многими фирмами ряда новшеств в формах и методах работы кадровых служб.

Концепция УЧР появилась в ответ на изменения условий хозяйственной деятельности корпораций в производственной, технической, социально-экономической сферах. В итоге существенно возросла роль рабочей силы в производстве. Решающими факторами повышения конкурентоспособности во многих отраслях стали:

- 1) квалифицированный персонал — от рабочего до руководителей высшего звена;
- 2) эффективная мотивация;
- 3) уровень используемых организационных форм, определяющих качественные показатели действий персонала, и т.д.

Многие специалисты объясняют успех японских компаний именно таким подходом к УЧР. Традиционный подход к работе с кадрами, основанный на минимизации затрат на развитие этого вида ресурса, во многих организациях потерпел крах.

В теории человеческих ресурсов широко применяются ценностные категории и оценки относительно использования рабочей силы. С одной стороны, применение человеческих ресурсов требует дополнительных затрат (помимо выплачиваемой заработной платы), к которым можно отнести расходы на подбор персонала, его обучение, социальное страхование и т.п., с другой стороны — человеческие ресурсы способны создавать доход, поступающий в распоряжение работодателя.

Американские экономисты, исследовавшие динамику развития экономики США в послевоенные годы, пришли к выводу, что рост валового национального продукта страны в первую очередь был связан с фактором труда и в меньшей степени — с так называемым фактором капитала, а фактор земли практически вообще не участвовал в этом процессе<sup>1</sup>.

Влияние фактора труда характеризуется двумя видами произошедших за это время изменений:

- количественными (произошло увеличение рабочей силы);
- качественными, в которых наибольшее значение имело влияние НТР на производство, что наблюдается и в настоящий момент через изменение

---

<sup>1</sup> См.: *Грейсон Дж. К. — мл., О'Делл К.* Американский менеджмент XXI века : пер. с англ. М. : Экономика, 1991.

технологии и организации производства, образовательный рост, изменение профессионально-квалификационной структуры трудовых ресурсов.

Сущностью теории человеческих ресурсов является то, что она рассматривает работников в качестве ключевого ресурса производства, который требует финансовых затрат и организационных усилий со стороны работодателя. Тем самым человеческие ресурсы «уравниваются в правах» с финансовым и основным капиталом, т.е. фактически различные виды собственности получают одинаковые возможности для развития.

Сторонники концепции управления человеческим капиталом уверены, что, измеряя широкое влияние, которое сотрудники оказывают на финансовые показатели организации, компании могут выбирать, управлять, оценивать и развивать возможности своих сотрудников так, чтобы преобразовать их человеческие качества в весомые финансовые показатели компании. Хотя такой подход предполагает поиск способов количественной оценки того, что прежде считалось нематериальными активами, специалисты, реализующие указанные методики, отмечают, что на рынке бизнеса аналогичные подходы уже используются.

## **5.6. Формирование стоимости бизнеса**

Стоимость бизнеса (компания) — один из важнейших показателей эффективности деятельности работающих предприятий. Можно иметь достаточно активов, обладать требуемыми, в том числе и интеллектуально-трудовыми, ресурсами, но если не управлять процессом формирования стоимости компании, они могут оказаться неэффективными. Нельзя двигаться вперед, не определив цель, как и нельзя начать движение, не зная истоков будущего пути.

По мнению многих исследователей, нематериальные и финансовые активы являются решающими в обеспечении рыночной устойчивости современных компаний. Интеллектуальные и творческие качества менеджеров и всех других специалистов создают условия, поддерживающие жизнеспособность и жизнестойкость фирм в условиях резкого сокращения времени реагирования на изменения рыночной конъюнктуры.

В современной рыночной экономике устойчивость развития компании во многом определяется стабильностью роста ее стоимости. Поэтому сегодня важно прийти к единому пониманию, что это такое, как можно управлять процессом формирования стоимости компании, какова организационно-экономическая структура, системно объединяющая научные, технические, производственные, коммерческие, организационные и другие виды работ, создающие ее стоимость.

Приведем краткие результаты аналитического исследования данного вопроса.

Несмотря на все недостатки концепции стоимости компании, трудно назвать какой-либо иной более объективный критерий, позволяющий адекватно оценивать эффективность решений по управлению бизнесом (в особенности стратегических решений). Его стоимость может стать

целью, объединяющей интересы различных групп специалистов организации. Для этого необходимо, чтобы рост стоимости бизнеса был выгоден не только собственникам, но и менеджерам, сотрудникам компании, кредиторам и государству.

Примерами успешных компаний, как правило, являются те, где найдены эффективные механизмы согласования интересов всех групп специалистов. Конечно, важно избежать упрощений. Нельзя думать, что любые действия (в особенности касающиеся стратегии компании) могут быть оценены одной-единственной цифрой — изменением стоимости. Тем не менее она может играть роль одного из ключевых приоритетов, поэтому весьма актуальным становится поиск механизмов идентификации в оценке эффективности деятельности каждой из групп специалистов, участвующих в процессе формирования стоимости компании.

Оценка стоимости бизнеса наиболее актуальна для компаний, активно развивающих новые направления деятельности. Она *помогает правильно ориентироваться в многообразии новшеств и усовершенствований*, внедряемых в бизнес. В то же время эволюция бизнеса требует инноваций, которые, в свою очередь, должны финансироваться. Привлечение инвесторов в этот сложный процесс требует максимальной информированности. Информация, поданная инвестору в формате оценки бизнеса, наиболее точно соответствует его запросам.

*Инициатором и главным исполнителем, обеспечивающим продвижение к цели любого бизнес-процесса, является человек* — специалист в конкретной области профессиональной деятельности. Он воплощает в себе единство интеллектуального накопления и обработки поступающей информации из внешнего мира и дозированного генерирования ее в виде квантов творческой энергии (созидательных действий), направленных на удовлетворение либо его собственных, либо корпоративных интересов (потребностей) компании. Главное, из чего следует исходить при разработке механизмов идентификации оценки вклада каждого или групп исполнителей в реализацию бизнес-планов компании, — это их уровень экономического проявления созидательных действий (творческой энергии).

Нельзя не отметить тот факт, что, несмотря на многолетние исследования роли человеческого фактора, в экономике до сих пор нет единства в понятиях человеческого и интеллектуального капитала.

**Интеллектуальный капитал** — это сумма знаний, опыт, профессиональная подготовка и интуиция всех работников предприятия, учреждения (или государства).

К этому следует прибавить наработанные человеческие связи, информацию в виде баз данных, интеллектуальную собственность, компьютерную сеть, которая мгновенно обрабатывает и передает информацию всем работникам соответствующей структуры, благодаря чему ей удается реагировать на изменения быстро и адекватно.

Интеллектуальный капитал позволяет экономить технику, средства, товарно-материальные средства, высвобождает финансы, повышает жизнестойкость участников экономического процесса, содействует росту при-



большинства экономической деятельности. Деятельность известной корпорации *Microsoft* является наглядным тому подтверждением.

Человеческий капитал включает в себя как интеллектуальный, так и физический (мышечный) капитал человека (именно в такой последовательности) и является его собственностью. И тот и другой вид капитала может приносить доход. Оба они являются потенциалом (возможностями) специалиста (в экономике данное понятие часто используется как синоним ресурсов). При этом интеллектуальный капитал, как правило, используется минимально (единицы процента) по отношению к тому, чем наделила человека природа. Однако снова возникает вопрос об экономической отдаче от его использования.

Раньше главным экономическим показателем трудового потенциала работника были его физические возможности, а затем сочетание физических и интеллектуальных способностей. В настоящее время *главным экономическим показателем деятельности человека является практическое проявление его интеллектуальных способностей* (в данном случае — в экономической сфере), которые в социальном плане формируются при получении им общего и специального образования, навыков и умений в процессе трудовой деятельности.

Однако, по утверждению психологов, обычный человек использует минимум своих интеллектуальных возможностей, которые экономически проявляются в виде отдачи его творческой (созидательной) энергии. Поэтому естественным стремлением компании является поиск путей увеличения интеллектуально-креативной отдачи энергии каждым из специалистов, которая и является основным экономическим ресурсом современной организации. Это возможно только с помощью управления развитием и поддержанием интеллектуально-креативных возможностей специалистов и хорошо развитого структурного (организационно-технического) капитала, который создается и управляется менеджментом компании. Он включает в себя не только интеллектуально-креативные способности менеджеров, но и оптимальное использование современных средств информационно-технологического оснащения, способствующих повышению эффективности экономической отдачи интеллектуальных активов предприятия.

**Структурный капитал** — систематизированная и собранная воедино компетентность сотрудников предприятия, позволяющая им реализовать свои способности (раскрыться) в виде создания инноваций с их дальнейшим превращением в объекты интеллектуальной собственности.

Структурный капитал — это проявление организационных способностей компании отвечать требованиям рынка, возможностей их многократного использования для создания новых ценностей. С учетом факторов мотивации он призван обеспечить созидательные действия со стороны специалистов, привлекаемых к выполнению конкретной бизнес-задачи. Через коэффициент творческой энергии оценивается та часть интеллектуального капитала специалиста, которую он генерирует с целью «продажи» в виде тех *изменений* (материальных, информационных и пр.), что выявлены в результате маркетинговых исследований.

Оценку эффективности использования структурного капитала следует осуществлять по балльной (долевой, процентной) системе, учитывающей интеллектуально-креативный вклад каждого менеджера из тех, что участвуют в реализации всех организационно-управленческих задач.

Объединение интеллектуально-творческих возможностей *структурного* и *интеллектуального капиталов специалистов* в единое целое создает **интеллектуально-креативный ресурс организации**, способный решать конкретные бизнес-задачи самыми разными творчески развитыми способами. При этом рыночных успехов можно добиться лишь при максимальном проявлении интеллектуальных способностей всеми (!) специалистами компании.

Эти два вида капитала создают интеллектуально-креативный потенциал организации, т.е. если один из множителей резко снижается в своей значимости, то таким же образом снижается значение интеллектуально-трудовых ресурсов (капитала) организации.

Отсюда становится ясным, что главной целевой задачей менеджмента является выбор такой «творческой гибкости» системы организации управления компанией, которая обеспечила бы максимальное использование имеющихся интеллектуальных ресурсов организации. Если она обладает достаточным уровнем интеллектуальных активов (ресурсов), то способна к выполнению инновационных проектов в сфере ее компетенции, которые характеризуются тем, что решают задачу создания тех новшеств, необходимость которых была выявлена в результате заранее проведенных маркетинговых исследований.

Этой работой на предприятии занимаются специалисты, объединенные в подразделения, на которые возложены обязанности проведения научно-исследовательских и опытно-конструкторских работ (НИОКР). Как правило, это специалисты высокой квалификации, с соответствующим образованием, опытом и навыками. Однако, на наш взгляд, поскольку они олицетворяют в себе интеллектуально-трудовые ресурсы организации, важно оценивать их не только по указанным показателям, но и по креативным способностям решать ту или иную бизнес-задачу и, следовательно, вносить свой вклад в процесс формирования стоимости компании.

Если предприятие способно осуществлять инновационную деятельность, то оно может самостоятельно трансформировать ее результаты в свою интеллектуальную собственность. За эту работу, как правило, отвечают специалисты патентно-юридической службы предприятия, от интеллектуально-креативной деятельности которых зависит глубина проработки патентных документов и, соответственно, ценность юридического оформления интеллектуальной собственности организации.

После того как права на интеллектуальную собственность оформлены юридически, бухгалтерия предприятия ставит их на баланс. Однако эти нематериальные активы могут «материализоваться» только в совокупности с производственными активами предприятия. Для этих переменных использован механизм логического умножения: если предприятие не имеет достаточного уровня нематериальных активов средств производства, то оно не может создавать конкурентоспособные экономические продукты.

Выходя на рынок со своими продуктами, организация создает собственные информационно-коммуникационные средства (назовем их активами), необходимые для того, чтобы произведенные продукты стали их товаром и нашли своего покупателя. За эту работу на предприятии отвечают службы маркетинговых коммуникаций. От того, насколько эти средства будут эффективны, зависит формирование рыночных активов организации (прежде всего — стоимость ее акций). Здесь также необходимо одновременно учитывать влияние обоих факторов. Если предприятие вышло на рынок с конкурентоспособным продуктом, но службы маркетинга не обеспечили достаточного уровня информационно-коммуникационной поддержки или не создали приемлемый брендовый капитал, то не исключено, что очень скоро это преимущество организацией будет потеряно, ее рыночные активы (акции) упадут в цене, а следовательно, снизится и стоимость компании в целом.

**Брендовый** (клиентский, потребительский, отношенческий) **капитал** — это отношения компании с потребителями ее продукции. Характеризуется такими качествами, как глубина (степень) проникновения, ширина распространения, постоянство, уверенность в том, что потребители и впредь будут отдавать предпочтение данной компании. Потребительский капитал компании распространяется и на ее поставщиков. Он гораздо легче поддается учету. Верность торговой марке, например, представляет собой форму потребительского капитала, для которой существует четкая методика оценки. Брендовый капитал — это коммерческий эквивалент репутации (имиджа) предприятия.

В настоящее время менеджеры придают приоритетное значение приведенным выше компонентам как основным источникам повышения стоимости бизнеса (стоимость предприятия в момент его продажи, привлечения инвесторов).

Если предприятие по каким-либо причинам пренебрежет хоть одним компонентом из всех тех, что входят в информационно-топологическую модель формирования стоимости бизнеса, то произойдет обесценивание его рыночного капитала, что в дальнейшем приведет к банкротству (несостоятельности).

Здесь имеет место явное нарушение принципа, известного в теории корпоративных финансов как закон сохранения стоимостей. В соответствии с этим принципом стоимость целостной единицы равна сумме стоимостей ее частей. В случае с компонентами рыночного капитала этот принцип можно использовать только для того, чтобы приписать каждой из частей некоторую стоимость. Однако для принятия практических решений он не только ничего не дает, но и вносит путаницу в данный процесс. Указанное обстоятельство очень важно. Чтобы обратить на него внимание, Л. Эдвинсон заявляет даже, что стоимость компонентов капитала надо не складывать, а умножать. Тогда очевидно, что обращение стоимости одного из них в ноль приводит к нулю стоимость всего рыночного капитала.

Как видно из представленной модели, на каждом из этапов процесса формирования активов и стоимости компании принимают участие спе-

циалисты различных служб предприятия. Интеллектуально-креативная активность как конкретного работника, так и подразделения и всех служб вместе (эффект синергии) является основным фактором обеспечения экономической устойчивости организации на рынке предлагаемых товаров и услуг.

У организации в арсенале множество активов, в том числе рыночные человеческие (кадровые), производственные, финансовые и др., которые не могут быть абсолютно независимыми друг от друга и вносят отнюдь не равный вклад в создание стоимости бизнеса. Отсюда ясно, что воздействие на одни виды активов приводит в конечном итоге к большему изменению стоимости компании, чем воздействие на другие. Взаимная зависимость активов проявляется в том, что незначительное изменение в некоторых из них может вызвать заметные изменения в зависимых активах. Исследования последних десятилетий в этой области показывают, что основополагающими активами компаний, воздействие на которые приводит к нарастающему эффекту изменений в других видах активов, являются человеческие, точнее — интеллектуальные, активы.

Логико-иерархическую модель, что определяет в общем виде последовательность процессов, формирующих стоимость компании через создание и использование ее активов, условно можно представить в виде конуса (рис. 5.9), основание которого ( $D$ ) отождествляется с интеллектуальным капиталом ее сотрудников, в то время как высота ( $h$ ) отражает уровень проявляемой ими созидательной (креативной) деятельности, которая и является *основным критерием ценности человеческого капитала*. Именно уровень творческой отдачи интеллектуального ресурса каждым сотрудником на всех этапах создания, продвижения на рынок и продажи товара определяет то, как фирма будет оцениваться на рынке, что в конечном итоге определяет рыночную стоимость компании.

Интеллектуальный капитал сотрудников любой организации является *основным капиталом личности*. Он используется, как уже отмечалось, для создания и дальнейшего применения активов организации во всей очередности видов деятельности (например, при решении задач менеджмента, затем в инновационной деятельности и т.д.), которые являются базовыми в формировании стоимости компании.

Рассмотрим более подробно логику представленной иерархической модели.

Итак, сотрудники любой компании являются ее основой. Без них, т.е. без их человеческого капитала, не могут быть решены вопросы об организации новой или функционировании существующей фирмы (1-й уровень иерархии). Но наличие данного вида капитала не является достаточным условием ведения бизнеса, так как он должен быть «отструктурирован» и организован для выполнения поставленных задач (2-й уровень). В литературе сегодня его чаще всего классифицируют как один из элементов структурного капитала, который воплощен в способностях менеджмента компании успешно решать вопросы структурной организации сотрудников для выполнения соответствующих бизнес-задач.



**Рис. 5.9. Обобщенная логико-иерархическая модель процесса формирования стоимости компании**

Эти два уровня неразрывны в своем единстве, так как лишь при их тесном взаимодействии возможна успешная реализация бизнес-планов компании. Они настолько взаимозависимы, что эффективность работы одного не может быть отделена от функциональных показателей другого. Иначе говоря, *интеллектуальный капитал личности* каждого сотрудника может трансформироваться в *интеллектуальный капитал организации* только благодаря созидательным действиям менеджмента компании. Однако это возможно только при том условии, если созидательный (творческий) уровень менеджмента достаточен для решения поставленных задач, когда благодаря творческой его энергии специалисты всех, в том числе линейных, подразделений будут действовать с достаточным уровнем использования собственного интеллектуального капитала, проявляемого в их созидательных действиях.

Если компании удалось обеспечить создание указанных в 1-м уровне двух видов *интеллектуального капитала*, то она способна начать осуществление всех последующих работ по созданию и использованию активов,

которые позволят ей выйти на тот уровень рыночной устойчивости, где возможно успешное техническое и экономическое развитие.

В первую очередь это касается инновационной деятельности (уровень 3), связанной с проведением НИОКР. Происходит создание, а в случае необходимости — и реализация на рынке нововведений, разработчики которых стремятся приобрести на них авторские и смежные с ними права. Возникают условия для того, чтобы юридически оформить данные интеллектуальные активы как *интеллектуальную собственность* (уровень 4), а затем трансформировать ее в *нематериальные активы* предприятия (уровень 5).

Но не всякая инновация становится интеллектуальной собственностью и не всякая интеллектуальная собственность становится нематериальным активом, который затем должен трансформироваться в производственный. Одной из основных причин этого является то, что специалисты, привлеченные к выполнению работ на этих уровнях иерархии, либо объективно, либо субъективно проявляют недостаточный уровень созидательных, или, иначе, креативных (творческих), действий. Примером здесь могут служить данные о том, насколько велика разница между числом выдаваемых и внедренных в практику патентов. Однако сегодня в высокотехнологичных организациях развитых стран этот разрыв неуклонно сокращается. Для оценки уровня технологических инноваций и расчета индекса конкурентоспособности используется показатель «Количество зарегистрированных патентов на 1 миллион человек в год». По этому показателю выделяют главные и второстепенные экономики. В главных экономиках на 1 млн человек населения количество патентов составляет не менее 15.

Результаты инновационной деятельности (независимо от того, перейдут ли они в дальнейшем в юридически оформленную интеллектуальную собственность), а также зафиксированные объекты интеллектуальной собственности и оформленные соответствующим образом в документах бухгалтерского баланса нематериальные активы образуют *интеллектуальные активы организации*, которые являются нематериальными средствами (активами) для получения компанией будущего дохода. Но все показатели, характеризующие эти виды активов, являясь результатом проявления интеллектуально-трудового потенциала соответствующих специалистов, зависят от уровня их созидательных действий (творческой энергии), который в иерархической модели обозначен как некая величина  $h$ .

Поднимаясь далее по иерархическим уровням модели, можно увидеть, что нематериальные активы могут материализоваться только в том случае, если организация обладает требуемым уровнем *производственных активов*, т.е. не только необходимым производственным (вещественным) потенциалом, но и уровнем творческой энергии специалистов-производственников ( $h$ ), способным перевести нематериальные активы в оборотный капитал, который затем должен будет трансформироваться в денежные средства.

Здесь следует отметить, что в любом случае не все нематериальные активы используются предприятием для этих целей. Эта характерная для большинства компаний черта обусловлена тем, что данная иерархическая модель представлена в виде треугольника. Такое ее строение дает воз-

возможность при анализе активов в каждом из сечений сделать вывод о том, что в нижних из них создается заведомо больше активов, так как в верхние эшелоны попадает только та их часть, которая наиболее адекватна выполнению требуемого уровня задач того или иного бизнес-плана.

Производственные и интеллектуальные активы организации создают, в свою очередь, научно-производственные, без которых в настоящее время ни одна компания не может участвовать в конкурентной борьбе в условиях стремительно развивающегося рынка (особенно рынка высоких технологий).

Однако сегодня хорошо известно, что выпуск продукции с неизбежными при этом затратами еще не означает для компании стопроцентной вероятности их возврата в результате выхода на рынок. Поэтому чрезвычайно важен уровень созидательных действий всех тех специалистов, которые работают за пределами предприятия, т.е. непосредственно с потребителями и клиентами компании. Но, как было отмечено выше, «закон треугольника» говорит нам о том, что не все внутренние активы предприятия (нижние уровни модели) будут использованы для создания информационных и затем коммуникационных активов. Дадим наше толкование этих понятий.

*Информационные активы.* Этот уровень интегрирует в себе ту часть предшествующих активов, которые характеризуют не просто *внутреннюю* деятельность организации, а именно ту информацию, которая необходима рынку (в том числе для формирования имиджа, бренда и других неосязаемых активов компании). Он отличается тем, что ответственен за информационную связь предприятия с внешним миром, чем обеспечивается единство фирмы с окружающей действительностью. Сегодня его поддержание требует значительных затрат, которые называют транзакционными. Особенно это важно в условиях динамично развивающихся рыночных отношений. Этот уровень весьма чувствителен ко всем нижестоящим уровням модели, но основной задачей его специалистов является создание творчески насыщенной базы данных, которая затем будет использоваться при создании коммуникационных активов фирмы.

*Коммуникационные активы.* Этот вид активов, способных приносить доход, создается на основе внутренней и внешней коммуникативной деятельности организации. Опираясь на все предшествовавшие уровни модели, она, используя информационные и коммуникационные средства и методы, обеспечивает создание еще одного вида активов, которые в сумме с информационными, включающими в себя все данные о нижерасположенных уровнях (активах) модели, создают *рыночные активы фирмы*. В конечном итоге рыночные активы играют решающую роль при установлении рыночной стоимости предприятия.

В реальности, конечно, имеют место более сложные процессы. Рыночные активы зависят от социально-психологического отношения потребителей к организации, ее товарам и услугам. Это, в свою очередь, диктуется тем, как потребители относятся к философии и бренду фирмы, к стране или региону, который она представляет, как оценивают стабильность положения фирмы на рынке и, самое главное, насколько глубоко потребители

испытывают *доверие* к ее деятельности, что определяется постоянством клиентских предпочтений.

Упомянутая иерархическая модель наиболее адекватна для организаций, эффективность предпринимательской деятельности которых в решающей степени зависит от интеллектуальной производительности работников умственного труда, точнее — от интенсивности их созидательных (креативных, или творческих) действий. Это прежде всего касается высокотехнологичных, инновационно активных организаций.

## 5.7. Мировой опыт в управлении человеческими ресурсами

Анализируя принципы УЧР, необходимо учитывать тот факт, что в мире накоплен существенный опыт в данной сфере. Так, система УЧР в Европе и ее направленность значительно отличается от аналогичных моделей в других странах. В первую очередь это касается неформальной занятости и работающего бедного населения.

Можно выделить несколько основных отличительных черт системы УЧР **в странах ЕС**, которые рассматриваются как проблемные узлы рынка труда в них.

1. Молодежная безработица является одним из самых острых вопросов в странах ЕС. В целях борьбы с ней государства — участники ЕС выработали ряд совместных решений. К ним относятся:

- усиление мобильности молодых людей с целью поиска работы за рубежом в рамках программы *EURUS* и инициативы «Твоя первая работа за рубежом»;

- внедрение принципа гибкости и безопасности труда (*flexcurity*) в систему обеспечения занятости молодых людей;

- формирование программы стажировок;

- развитие предпринимательских способностей среди молодых людей и мотивации на получение образования в экономической сфере;

- масштабное использование европейских региональных фондов для финансирования программ молодежной занятости.

2. Разрыв в заработной плате между мужчинами и женщинами. За последние несколько десятилетий странам ЕС удалось существенно продвинуться на пути к достижению равенства на рынке труда. Однако нельзя не признать, что до сих пор существуют серьезные различия в разрыве заработной платы мужчин и женщин.

3. Старение трудовых ресурсов — одна из самых серьезных проблем для европейского рынка труда. По оценкам экспертов, к 2050 г. население в возрасте, превышающем 64 года, может достигнуть 51% среди общего числа жителей стран ЕС.

4. Низкие статус и заработная плата низкоквалифицированной рабочей силы. Европейский рынок труда становится все более дифференцированным, что обусловлено серьезным разрывом в уровне жизни между его коренными жителями и прибывающими иммигрантами. Социальное обеспечение трудовых ресурсов, изначально проживающих в ЕС, все более



увеличивается, в то время как обеспеченность приехавших мигрантов оставляет желать лучшего.

5. Плохая управляемость иммиграционными процессами.

6. Усиление проблематики занятости в связи с расширением ЕС. Вхождение новых стран в состав ЕС обычно сопровождается негативной реакцией со стороны рынков труда вновь вступивших государств к деятельности в рамках единого европейского пространства.

**Американская модель УЧР** характеризуется децентрализацией рынка труда, в рамках которой каждый штат обладает собственным законодательством в сфере помощи безработным, своими фондами страхования и другими особенностями трудовой деятельности.

Существенной чертой американской политики в сфере поддержания занятости является распространение экономической демократии на производстве (вместо более развитой в Европе профсоюзной системы), что характеризуется значительным участием работников в управлении производственными процессами.

По своей структуре американский рынок труда является сложным динамичным образованием, в рамках которого можно наблюдать существенную дифференциацию работников исходя из их уровня дохода, а также статуса занятости и уровня вовлеченности граждан в сферу общественного производства.

Можно выделить следующие существенные черты американского рынка труда.

1. Концентрация трудовых ресурсов в области наукоемкого производства и в сфере обслуживания. Отраслевое распределение рабочей силы в США отличается повышенной урбанизацией, влекущей за собой рост нематериального производства, т.е. доминирования сферы услуг. Данный процесс идет синхронно с ростом американских наукоемких производств, которые позволяют снижать число занятых в рутинном промышленном труде.

2. Мультинациональный и мультирасовый состав рынка труда.

3. Один из самых высоких в мире уровней производительности труда. По оценкам аналитиков, в США наблюдается очень высокая производительность труда, придающая серьезные конкурентные преимущества ее экономике. Так, по состоянию на конец 2000-х гг. более высокая производительность, чем в США, была зафиксирована лишь в Корее, Швеции и на Тайване.

4. Высокая доля женщин в структуре человеческих ресурсов.

5. Приоритет частного сектора в общей структуре занятости населения. Известно, что США как страна с развитой рыночной экономикой делают ставку на частный бизнес. При этом малый бизнес традиционно считается основой для обеспечения занятости населения, он обеспечивает более 90% рынка труда.

6. Снижение значения профсоюзов на рынке труда. В то время как в большинстве стран Европы профсоюзное движение набирает обороты, существенным образом оказывая давление на работодателей, на американском рынке труда значение профсоюзов не так велико. На данный момент

профсоюзное движение США не способно диктовать крупному бизнесу свои условия, поэтому ему отводится периферийная роль в управлении человеческими ресурсами.

7. Повышенная уязвимость национального рынка труда в связи с переводом рабочих мест в страны третьего мира. В последнее десятилетие возросли тенденции к перемещению низкоквалифицированного производства за рубеж. Таким образом транснациональные корпорации снижают издержки собственного производства. Данные процессы создают серьезную угрозу для многих отраслей американской экономики, в связи с чем многие компании вынуждены снижать заработную плату для американских рабочих.

8. Применение гибких графиков труда и временных форм занятости. Глобальный экономический кризис и последовавшая за ним безработица привели к внедрению актуальных антикризисных мер в УЧР. Для удержания занятости стали активно внедряться системы гибкого графика и временной трудоспособности.

9. Углубление разницы доходов между квалифицированными и неквалифицированными работниками. Структура доходов на американском рынке труда подвержена серьезной дифференциации. Те участники, которые обладают высокими знаниями и технологиями («белые воротнички»), имеют преимущества перед теми, кто у кого соответствующие навыки отсутствуют.

Отдельного рассмотрения заслуживает структура УЧР в странах **БРИКС** — участниках экономических соглашений, подписанных Бразилией, Россией, Индией, Китаем и ЮАР. Первые буквы этих государств и дали название данному экономическому блоку, на который приходится 40% населения планеты.

Одна из отличительных черт рынков труда стран БРИКС, общая для всех ее участников, — это наличие значительного неформального сектора занятости, который отличается отсутствием взаимосвязи с органами государственного регулирования. В Китае количество неформально занятых составляет около 50%, а в Индии — почти 90%. Основная их часть сконцентрирована в сельском хозяйстве, а также в домашних работах.

Последние несколько десятилетий характеризуются значительными изменениями в сфере занятости, заключающимися в росте сферы услуг. Национальные экономики стран, входящих в БРИКС, также подвержены этим процессам, однако в значительно меньшей степени, чем, например, американская экономическая система. Наряду с ростом сферы услуг в странах БРИКС наблюдается значительная концентрация трудовых ресурсов в сельском хозяйстве, которое доминирует над промышленностью. По оценке Всемирного банка, в Бразилии и России сельское хозяйство и сфера услуг имеют большее количество занятых, чем промышленная сфера.

В **Японии** система УЧР характеризуется тремя отличительными чертами: пожизненный найм, заработная плата и продвижение по службе с учетом выслуги лет, пофирменные профсоюзы. Известная система пожизненного найма хотя и не гарантирована письменными обязательствами

между менеджерами и работниками и даже не оговорена в коллективных договорах, однако широко распространена и является, по мнению многих японских специалистов, уникальной особенностью японской системы занятости. По своей сути указанная система — уникальная черта японской экономической системы.

Трудно сказать о точном времени появления пожизненного найма. Одни исследователи полагают, что эта система насчитывает в Японии более чем столетнюю историю. Другие считают, что в современном виде она сложилась в конце 1920-х гг. Однако большинство авторов сходятся во мнении, что она образовалась в период послевоенного восстановления экономики как следствие демократизации системы контроля над персоналом, внеся серьезные изменения в практику управления японскими компаниями.

В рамках японской системы пожизненного найма молодой человек, поступая на работу, имеет представление, какую зарплату он будет получать к 55 годам (время выхода на пенсию), размер пенсии, а также какой должности он достигнет к этому времени. Это стало следствием соблюдения принципа старшинства при повышении по службе и установлении размера заработной платы.

В период 1950—1960-х гг. механизм старшинства действовал весьма эффективно, однако на определенном этапе стала актуальной задача модернизации системы пожизненного найма, поскольку последняя мало что давала для личного роста индивида. По достижении человеком 50 лет он превращался в односторонне развитого работника, который мог применять свои навыки только в рамках данной фирмы. В 1970-х гг. быстрые темпы развития японской экономики поставили вопрос о необходимости переобучения пожилых людей и смещения их с руководящих должностей. В этой ситуации многие работники старшего возраста оказались в затруднительном положении, что вылилось в серьезную общественную проблему. В этот период широкое распространение получило утверждение, что система пожизненного найма отмирает, однако ее защитники в корне не согласны с этим утверждением.

Первая «трещина» в указанной системе появилась в период нефтяного кризиса 1973—1978 гг. С середины 1980-х гг. в Японии наметился переход от индустриального общества к информационному, что потребовало нового вида труда, принципиально отличного от труда в индустриальной стадии. В этих условиях у пожилых работников не хватило необходимых навыков и мастерства.

Ситуация стала развиваться таким образом, что пожизненная система найма была вытеснена системой «полупожизненного найма», когда работник мог быть уверен в незыблемости своего рабочего места не до 55, а до 40 лет. На рубеже конца 1980-х и начала 1990-х гг. в Японии начали высказываться еще более радикальные суждения, направленные на ликвидацию системы «полупожизненного найма» и создание «свободной занятости», однако до сих пор японская система УЧР так или иначе основывается на длительном найме работника.

Японский пожизненный найм (в любой из своих форм) уходит корнями в национальный менталитет, который характеризуется развитым семейным

делом, когда молодое поколение автоматически встраивается в хозяйственную деятельность своих предков. Во многих случаях он был связан именно с ведением семейного бизнеса.

Тем не менее значимой тенденцией в развитии японской модели УЧР начала XXI в. является уменьшение числа лиц, относимых к группе самостоятельных хозяев и помогающих им членов семьи. Уменьшение числа занятых в сфере самостоятельного труда в рассматриваемый период стало уникальным явлением среди экономических систем развитых стран (для сравнения: в 1980-е и 1990-е гг. именно в наиболее развитых странах возрастало число лиц, занятых в сфере самостоятельного труда (прежде всего, в форме малого бизнеса)).

Таким образом, аналитики как в Японии, так и в других странах полагают, что современный этап научно-технического прогресса, приведший к трансформациям характера труда, делает систему пожизненного найма экономически все более нерентабельной.

Для обеспечения ее деятельности в новых условиях компании осуществляют следующие мероприятия:

- внедрение института «временных работников», занятых неполный рабочий день;
- гибкая зарплата на внутрифирменном рынке труда со своим спросом и предложением, изолированном от внешнего рынка;
- максимальная диверсификация производства в целях сохранения занятых работников при структурных экономических изменениях;
- перемещение работников в компании-субконтракторы;
- поддержание загруженности бизнес-субъекта путем регуляции объема заказов, отдаваемых фирмам-подрядчикам.

Доходы корпорации в случае увеличения чистой прибыли направляются на накопление внутри компании для создания барьеров на пути будущих экономических спадов.

## 5.8. Международные организации в системе управления человеческими ресурсами

Сложившаяся система УЧР на национальных рынках труда в рамках глобальной экономики предполагает координирующую деятельность со стороны наднациональных структур. Спектр проблем, стоящих перед структурами такого рода, весьма широк.

Одной из первых организаций, занимающихся международной проблематикой трудовых отношений, стала **МОТ**, которая начала свою деятельность сразу после окончания Первой мировой войны в 1919 г. Уже тогда было очевидно, что процесс УЧР в мировом масштабе — крайне разнородный процесс. Наличие глобальной регулирующей организации позволяло добиться большей гармонизации процессов в этой области. Другой причиной необходимости создания подобного учреждения в начале XX в. была необходимость поддержания мира после Первой мировой войны на основе соблюдения принципов социальной справедливости во всех странах.

По сути, МОТ является единственной трехсторонней международной организацией, которая обеспечивает связь между представителями правительственных организаций, работодателей и работников. Данное построение делает ее уникальным форумом, где правительственные структуры и социальные партнеры в странах-членах могут свободно и открыто обсуждать и улучшать стандарты и политику в области труда и трудовых отношений.

В наше время МОТ также оказывает всестороннюю поддержку трудящимся во всем мире, вырабатывая конвенции и рекомендации, которые гарантируют основные права работников, прежде всего — на свободу трудовых организаций, коллективных переговоров, равенство возможностей и обращения, ликвидацию принудительного труда.

МОТ осуществляет свою деятельность посредством трех основных органов.

1. *Международная конференция по труду*, которая собирается каждый год в июне в Женеве. На данном мероприятии присутствуют представители исполнительной власти каждого государства, а также представители работодателей и работников. В компетенцию Конференции входят принятие трудовых стандартов, бюджета МОТ, выборы в руководящий орган, а также ее рассматривают как форум по обсуждению ключевых проблем в сфере труда.

2. *Руководящий орган МОТ* представляет Исполнительный (Административный) совет, который собирается каждые три года в Женеве. Его основная задача состоит в принятии решений по дальнейшей политике МОТ, программ и бюджета, который затем одобряется членами Конференции. Кроме того, Исполнительный совет выбирает генерального директора МОТ.

3. *Международное бюро труда (МБТ)*, которое является постоянным Секретариатом МОТ и оказывает техническое содействие в проведении ее политики, а также занимается исследовательской работой.

Надо отметить, что уникальность деятельности МОТ заключается в том, что на ее основе делается попытка на мировом уровне согласовать требования работодателей и представителей профсоюзов. Как отмечается в документах это организации, одной из основных ее целей является развитие социального диалога между государством, работодателями и работниками.

Многие области трудовых отношений, которые были указаны при создании организации, остаются актуальными до сих пор. Среди них:

- регулирование рабочего времени, в том числе установление его максимальной продолжительности;
- регулирование спроса и предложения труда, предотвращение безработицы, обеспечение достойного уровня жизни;
- защита работников от производственных травм, болезней и т.п.;
- защита детей, молодежи и женщин, учет их интересов в трудовых отношениях;
- признание принципа равной оплаты за равный труд;
- признание принципа свободы объединений и др.

Основными проблемами, находящимися в ведении организации, являются:

- детский труд;
- деятельность работодателей: объединения работодателей и их участие в трудовой деятельности региона;
- вопросы занятости населения. В центре данной группы проблем — вопросы соотношения экономического роста в странах региона и уровня занятости. Текущая структура экономики, по мнению МОТ, не способствует увеличению масштабов занятости;
- гендерное равенство: анализ разницы восприятия мужчин и женщин на рынке труда и в обществе в целом;
- проблемы ВИЧ-инфицированных в регионе;
- международные нормы труда и их соблюдение. Данная проблема была одной из причин создания МОТ в целом и до сих пор остается одной из ключевых во многих регионах;
- трудовая миграция: эта проблема постоянно увеличивает свою значимость для данного региона в целом и для России в частности;
- охрана труда: соблюдение безопасных условий труда, которые являются неотъемлемой частью понятия «достойный труд»;
- деятельность трудящихся, в том числе профсоюзных организаций;
- социальное обеспечение населения.

Существуют и другие международные организации, занимающиеся регуляцией мирового рынка труда. Так, с целью гармонизации миграционных процессов в 1951 г. была создана **Международная организация по миграции (МОМ)**.

В XXI в. членами МОМ являются 146 государств и 13 наблюдателей. По роду своей деятельности она поддерживает сотрудничество государств в сфере миграции, вырабатывая практические решения для разрешения актуальных проблем, а также напрямую поддерживает мигрантов, в том числе беженцев и вынужденных переселенцев, во всем мире, предоставляя им различные услуги и консультации.

Международная организация по миграции (МОМ) образована в 1951 г. как Международная организация по делам беженцев (МОБ), позже ее полномочия были расширены, и с 1989 г. она была переименована.

В рамках этой организации осуществляется разработка долгосрочных программ в области регулирования миграционных потоков, оказания помощи в вопросах организации миграции, технического сотрудничества, предотвращения «утечки умов», реэмиграции, предоставления экспертных услуг и т.д.

Основными функциями МОМ на данный момент согласно ее уставу являются:

- осуществление упорядоченной и запланированной миграции граждан;
- перемещение квалифицированной рабочей силы, включая членов семьи, которые могут содействовать развитию принимающих стран;
- организация передвижения беженцев;
- предоставление государствам форума для обмена мнениями, опытом и сотрудничества.

В настоящее время МОМ в большей степени регулирует не количественную сторону миграции, а качественную (например, вербовка квалифицированных кадров, возвращение квалифицированных кадров на родину).

В качестве основных целей международной миграции МОМ признает следующие: наем на работу; воссоединение семей; получение образования; краткие туристические, семейные, деловые визиты (срок до трех месяцев); поиск политического убежища (по Женевской конвенции); возвращение граждан на родину, к своим этническим корням; выезд на постоянное местожительство.

МОМ — это единственная организация, имеющая глобальные полномочия; при этом она не входит в учреждения ООН, но тесно с ними сотрудничает. Российская Федерация с 1992 г. является наблюдателем в МОМ.

МОМ не имеет полномочий на принятие законодательных решений, однако оказывает серьезное техническое содействие трудящимся мигрантам, которые нуждаются в помощи и поддержке.

Еще одна международная организация, касающаяся в своей деятельности трудовых процессов, — это **Всемирная торговая организация (ВТО)**. Поскольку мировой рынок труда подвержен серьезным воздействиям со стороны международной торговли, а свободное перемещение трудовых ресурсов рассматривается как залог успешной либерализации, то ВТО выступает за постепенное снижение барьеров при переезде рабочей силы из одной страны в другую.

Фактически международная трудовая миграция имеет свое нормативное правовое обоснование в деятельности ВТО, принявшей Генеральное соглашение по торговле услугами, в рамках которого разработано Приложение по перемещению физических лиц, поставляющих услуги.

В данном Приложении основной акцент сделан на осуществлении деятельности физическими лицами, являющимися поставщиками услуг или работающими по найму у поставщиков услуг в соответствии с принятыми специфическими обязательствами по перемещению всех категорий физических лиц, поставляющих услуги.

Хотя международные экономические организации напрямую и не занимаются вопросами регулирования трудовых отношений, но собирают и анализируют статистику по рынкам труда разных стран, поскольку это наиболее чувствительный индикатор во время любого кризиса.

К числу организаций, которые касаются вопросов труда, можно отнести также **Всемирный банк** и **Международный валютный фонд**. В сферу их деятельности входит борьба с бедностью через предоставление займов слаборазвитым государствам под создание инфраструктурных проектов. Создание новых объектов приводит к образованию дополнительных рабочих мест для местного населения. Таким образом, можно сделать вывод о существовании широкого спектра международных организаций, которые в рамках своей деятельности так или иначе затрагивают различные аспекты трудовых отношений, транслируя решение проблем на мировом рынке труда на принципиально новый, более глобальный уровень.

## 5.9. Информационные технологии управления человеческими ресурсами

Управление человеческими ресурсами представляет собой составную часть общего процесса управления деятельностью предприятия. Производственная программа диктует его структуру, количественный и качественный состав персонала, расстановку работников по структурным единицам, их движение и повышение квалификации. Та же производственная программа, нормы выработки работников, фактические результаты производства за период и фактически отработанное время определяют фонд оплаты труда и его распределение по подразделениям, а также социальные выплаты.

Далее возникает проблема расчета заработной платы, которая является алгоритмически сложной и сильно варьируемой от предприятия к предприятию. Затем необходимо предоставить всю отчетность в налоговые и статистические службы и пенсионный фонд в требуемых ими форматах.

После этого оценивается эффективность производства за период, в том числе доля затрат на оплату труда персонала в общих фактических затратах предприятия. Эта оценка вместе с планом развития на следующий период и составит новую производственную программу. Кроме того, такие направления деятельности по УЧР, как подбор персонала, поиск специалистов на рынке труда, адаптация и повышение квалификации персонала, анализ психологического климата в коллективе, оказывают существенное влияние на результативность деятельности любой компании.

В итоге деятельность подразделения УЧР тесно связана с деятельностью таких структур крупного предприятия, как административное руководство, планово-финансовая служба, социальный отдел, табельщики и нормировщики подразделений, расчетный отдел бухгалтерии и вся бухгалтерия, аналитическая служба и управление, ведающее социальной инфраструктурой предприятия.

При этом подсистема УЧР представляет собой широкий перечень задач, зачастую выходящих за пределы компетенции соответствующего подразделения. Указанная подсистема традиционно складывается из следующих основных комплексов задач:

- работа с персоналом на уровне отдела кадров;
- планирование кадрового состава работников;
- организация труда;
- нормирование труда;
- оплата труда;
- аудит и контроллинг трудовых показателей;
- оперативное управление трудом;
- регулирование трудовых отношений;
- социально-психологические аспекты работы с персоналом;
- социальное и медицинское обслуживание;
- условия, охрана труда и техника безопасности.

Рассмотрим следующую модель формирования автоматизированного комплекса задач управления персоналом, относящихся непосредственно к компетенции соответствующей службы.



Первый комплекс связывает предприятие с «внешней средой», которая является «поставщиком» кадров, т.е. профессионально-квалификационного персонала, и взаимодействует с ними на том этапе, когда кто-либо покидает предприятие.

Второй комплекс задач отвечает за «судьбу» каждого работника в пределах предприятия.

Третий комплекс задач (который действует в рамках предприятия) решает общие вопросы информационного характера, возникающие в двух других.

Перечислим примерный состав комплексов задач.

**Первый комплекс.**

1. Исследование регионального рынка рабочей силы.
2. Поиск и подбор кадров.
3. Анализ резюме.
4. Собеседование.
5. Отбор претендентов на вакантные рабочие места.

**Второй комплекс.**

1. Персональный учет кадров.
2. Организационно-структурные, временные и квалификационные перемещения кадров на предприятии.
3. Обучение и переобучение кадров предприятия.
4. Аттестация кадров.
5. Продвижение по служебной лестнице.
6. Трудовая дисциплина.
7. Поддержание работоспособного климата в коллективе.
8. Составление должностных инструкций.
9. Анкетирование (социологические опросы).

**Третий комплекс.**

1. Ведение архива.
2. Подготовка стандартных форм документов (в том числе составление отчетности) для внутреннего пользования и для внешних инстанций.
3. Подготовка информации на регламентированные запросы.
4. Информирование персонала предприятия по определенным аспектам деятельности кадровых служб.

При формировании автоматизированного комплекса задач по управлению кадрами необходимо руководствоваться принципом разумной достаточности и помнить, что корпоративная система управления не автоматическая и прерогатива принятия решений остается за человеком.

Компьютеризация деятельности по УЧР всегда была одним из ключевых вопросов при проведении автоматизации управленческой деятельности предприятия. В таких системах мог изменяться состав отдельных подсистем, но кадровая присутствовала всегда. Информационная система УЧР начиналась как информационно-справочная кадровая система, главная цель которой заключалась в ведении кадрового учета и отчетности. Учет персональных данных о работниках обеспечивал создание полной кадровой информационной базы, что позволяло решать при помощи вычислительной техники такие типовые задачи, как статистический и оперативный учет, формирование кадровой отчетности, анализ качественного состава кадров, анализ движения кадров, ведение архива.

На данный момент широкое распространение получили информационно-аналитические системы как российского, так и зарубежного производства.

В функциональном отношении зарубежные информационные кадровые системы отличаются от отечественных. В них наряду с традиционными задачами (учет сведений о персонале по различным показателям и выдача информации по запросам) решается и ряд таких функциональных задач, как формирование штатного расписания и квалификационных требований к должностям, привлечение и подбор персонала, планирование карьеры и анализ движения работников, обеспечение связей внутри корпорации, информирование о памятных днях сотрудников и др.

В информационных системах УЧР должна храниться подробная архивная информация не только по общим биографическим и профессионально-квалификационным характеристикам работников, но и по специфическим характеристикам: об участии в производственных проектах, о состоянии трудовой дисциплины, о психофизиологических параметрах, определяющих поведение человека в условиях творческих коллективов, и т.п.

Практически во все системы включена задача расчета заработной платы, однако в большинстве случаев не охвачен весь комплекс возможных моделей оплаты труда и не предусмотрена экспертная процедура аудита и контроллинга рациональности применяемых на предприятии моделей оплаты труда.

Во всех системах имеется режим «Личная карточка», однако информация, представляемая на экране, не всегда по качественному и количественному составу соответствует фактическим разделам типовой формы, официально утвержденной органами государственной статистики Российской Федерации.

При выборе автоматизированной системы УЧР для конкретного предприятия следует руководствоваться следующими критериями:

- функциональность;
- технологичность;
- ценовые характеристики;
- жизнеспособность и репутация фирмы-поставщика.

В первую очередь при выборе системы обращают внимание на ее функциональность: какие задачи она может решать и какие функции для этого в ней реализованы. Для оценки функциональности все задачи по управлению персоналом можно сгруппировать по режимам деятельности организации: функционирования (поддержания) и развития.

В *режиме поддержания* наиболее распространенными задачами являются: решение трудовых конфликтов, поддержание квалификации персонала, поддержание психофизического состояния персонала, в том числе с помощью отпусков, медицинского обслуживания, страхования, обеспечения безопасности труда и проведения мероприятий по психофизической разгрузке, и планирование затрат на поддержание персонала.

В *режиме развития* перечень задач управления довольно обширен — от разработки стратегии и политики УЧР, организационной структуры и штатного расписания до планирования управления карьерой, разработки системы оплаты труда и системы материального стимулирования, планирования затрат на развитие персонала.

Некоторые задачи управления работают и в режиме поддержания, и в режиме развития. Чтобы избежать дублирования, они вынесены в отдельную группу, получившую название «*Общие задачи управления*». К таким задачам относятся: наем персонала, его обучение и увольнение, перемещение персонала, кадровый учет и кадровое делопроизводство, а также оформление отчетности в фонды.

Следующим критерием выбора информационной системы является ее технологичность, которая включает в себя следующие параметры: программная архитектура, интерфейсы, модификация, масштабируемость, пользовательский интерфейс.

Следует отметить, что процесс автоматизации служб УЧР весьма динамичен. Если начальный этап информатизации заключался в воплощении традиционных подходов к автоматизации кадровой деятельности, то переход от управления кадрами к УЧР предприятия вызвал необходимость существенного расширения состава функций информационной системы. Соответственно, разработчики систем по УЧР постоянно их совершенствуют с учетом изменений потребностей компаний и законодательства.

Отдельно необходимо выделить использование ресурсов сети Интернет в работе служб УЧР. Как правило, информационные ресурсы подобного рода используются для следующих целей:

- поиск претендентов на вакантные рабочие места;
- размещение заявок на вакантные рабочие места;
- информационное взаимодействие кадровой службы предприятия с внешним рынком труда, в том числе с кадровыми агентствами и биржами труда;
- отбор работников для работы в особых условиях (в команде, в режиме телеработы и т.п.);
- дистанционное тестирование по самым различным аспектам (отбор персонала, аттестация, планирование карьеры, обучение и т.д.);
- проверка достоверности информации о претендентах на вакантные рабочие места;
- дистанционное обучение;
- ознакомление с аналитическими материалами по проблемам рынка труда, оплаты труда и другим смежным вопросам.

При этом интернет-технологии чаще всего используются для привлечения и набора персонала, взаимодействия кадровой службы с внешним рынком труда и его институтами.

### **5.10. Влияние национальных культур и языковых различий на управление человеческими ресурсами**

Слово «кросс-культурный», происходящее от английского слова *cross* — «пересекать, перекрещивать», подразумевает переплетение большого количества языков, культур и анализ их взаимодействия, в отличие от слова «межкультурный», которое применимо только для анализа двух культур.

Вести бизнес в условиях разнообразия культур, языков, особенно реализовывать крупные проекты — дело не только трудоемкое, но и весьма

сложное в части кросс-культурного менеджмента. Например, строительство АЭС, заводов, других объектов в зарубежных странах требует хорошего знания не только языка, но и национальных обычаев, культуры страны пребывания.

С течением времени разнообразие культур, практик ведения международных проектов увеличивается, вместе с тем возрастает необходимость кросс-культурного менеджмента как инструмента принятия эффективных решений в условиях культурных и языковых различий и особенностей.

**Кросс-культурный менеджмент** — это составная часть системы управления человеческими ресурсами, обеспечивающая разработку технологий обучения эффективному ведению бизнеса в условиях разнообразия культур с целью предотвращения межкультурных конфликтов.

Влияние кросс-культурного менеджмента на использование человеческих ресурсов активизировалось в конце XX в. в связи с ускорением процессов глобализации бизнеса. В его развитии выделяют три основных этапа.

Первый из них характеризуется исследованиями проблем на глобальном, транснациональном уровне в связи с расширенным проникновением крупных национальных компаний на рынки других стран. В тот момент главным объектом исследования стали модели культур отдельных стран, выработанных многими поколениями. Эти системы ценностей не могут быть изменены без ущерба для культуры нации. Поэтому исследования не были направлены на разработку технологий «сглаживания» культурных особенностей.

Второй этап исследования характеризуется разработкой теорий и типологий корпоративных культур, связанных с процессом международного разделения труда. В результате исследований данного периода было выявлено существенное влияние национальных культур на формы хозяйствования и типы организационного поведения. Стало очевидно, что изменение корпоративных культур в целях повышения экономической эффективности может быть связано только с изучением и учетом особенностей национального менталитета людей, языка, культуры, обычаев.

На третьем этапе центральное место заняли вопросы исследования разнообразия культурных особенностей и взаимодействия культур и преобразование традиционных концепций управления персоналом в качественно новые концептуальные подходы к УЧР с учетом международных различий. Это связано прежде всего с распространением межнациональных конфликтов, усилением настроений ксенофобии, расовой нетерпимости со стороны коренного населения и мигрантов. (2008 г. ООН была вынуждена объявить «годом культурного многообразия».)

Современный международный менеджмент рассматривает культуру как организационный ресурс, а культурные различия — как форму организационного знания, побуждающего к решению межнациональных культурных проблем.

Таким образом, в системе УЧР культурные особенности той или иной нации становятся одним из резервов развития организации, что объективно

вызывает необходимость рассматривать данный круг проблем не только на прикладном, но и на теоретическом уровне.

Условно **можно выделить две группы проблем**. Первая — это трудности работников, длительно пребывающих за границей в командировках, работающих за рубежом по трудовым соглашениям и др. К таким трудностям могут относиться языковые барьеры, непонимание на уровне принципов и стандартов поведения проблемы адаптации к жизни в другой стране и др.

Второй комплекс проблем связан со стратегиями компаний, открывающих филиалы в других странах (с другой культурой) и не учитывающих эти национальные особенности, что в конечном счете приводит к существенным экономическим потерям.

Кросс-культурный менеджмент как важное направление науки об УЧР решает эти задачи на макро- и микроуровне путем:

- управления культурным разнообразием — различиями в деловых культурах и в системах их ценностей;
- определения причин межкультурных конфликтов, их предотвращения или нейтрализации;
- разработки методов управления бизнесом на стыке взаимодействия культур, а также коллективами работников разных культур;
- разработки кросс-культурных технологий;
- формирования и развития межкультурных компетенций менеджеров в целях повышения эффективности организации в условиях глобализации экономики и др.

Вхождение России в ВТО, интеграция в мировую экономику требуют повышенного внимания к исследованию проблем кросс-культурного менеджмента. Пока основное внимание уделяется тренингу, исследованию конкретных ситуаций, направленным на выработку практических навыков. Вместе с тем необходимы фундаментальные исследования в этой области.

Используемые в настоящее время **методы обучения кросс-культурному менеджменту** включают просвещение, ориентирование и тренинг.

*Кросс-культурное просвещение* — это приобретение знаний посредством изучения литературы, просмотра фильмов, прослушивания лекций. В определенной мере этот метод знакомства с проблематикой может смягчить культурный шок в реальных условиях, но он не решает проблему в целом.

*Кросс-культурное ориентирование* — это использование культурных ассимиляторов — заготовленных образцов поведения, состоящих из описания ситуаций, в которых взаимодействуют персонажи из разных культур. Каждая ситуация снабжена интерпретациями, из которых нужно выбрать наиболее правильную.

*Кросс-культурный тренинг* — это метод активного развивающего обучения, хорошо адаптированный к целям реального бизнеса. Он позволяет сформировать практические навыки межкультурного взаимодействия, подготовиться и преодолеть отрицательные последствия культурного шока.

Прикладной характер данных методов не снижает их ценности, хотя очевидно, что они нуждаются в теоретико-методологическом обеспечении.

## Вопросы и задания для обсуждения на семинарах

1. Назовите понятие и основные свойства системы.
2. Как вы понимаете применение системного подхода в УЧР?
3. Назовите и обоснуйте главную цель УЧР.
4. Какие требования предъявляются к деятельности менеджера по УЧР?
5. Назовите компетенции менеджера по УЧР.
6. Перечислите и раскройте содержание подсистем УЧР.
7. Перечислите основные виды профессиональной деятельности менеджера по УЧР.
8. Назовите этапы развития системы УЧР.
9. Дайте характеристику принципов управляемости (по А. Файолю).
10. Какие требования предъявляются к эффективному менеджеру (по А. Файолю)?
11. Перечислите принципы системы управления (по М. Веберу).
12. Какое значение для развития УЧР имеет школа человеческих отношений?
13. В чем заключаются особенности японской школы управления?
14. Раскройте понятие человеческого капитала организации и его взаимосвязь с интеллектуальным потенциалом организации.
15. Назовите составляющие роста производительности труда.
16. Раскройте понятие «структурный капитал» и его составляющие.
17. Назовите отличительные черты систем УЧР в странах Евросоюза, США, Японии.
18. Перечислите международные организации в системе УЧР.
19. Какие информационные технологии применяют в УЧР?
20. В чем заключается влияние национальных культур и языковых различий на УЧР?

## Темы рефератов

1. Системный подход в контексте УЧР.
2. Развитие теории УЧР.
3. Научные школы УЧР.
4. Взаимосвязь теории человеческого капитала и системы УЧР.
5. Зарубежные практики УЧР.
6. Информационные технологии УЧР.
7. Кросс-культурный менеджмент в контексте УЧР.

## Глава 6

# ВОЗНАГРАЖДЕНИЕ РАБОТНИКОВ В КОНТЕКСТЕ УПРАВЛЕНИЯ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ

---

В результате изучения материала данной главы студент должен:

### ***знать***

- понятие и виды мотивации труда;
- методический инструментарий мотивации труда;
- общие критерии эффективности управления человеческими ресурсами;

### ***уметь***

- применять эффективные методы стимулирования работников;
- достигать целей управления при минимуме затрат;
- разрабатывать систему оплаты труда по результату;

### ***владеть***

- базовыми элементами взаимодействия стратегии развития компании и политики мотивации труда;
  - различными типами стимулов к высокопроизводительному труду;
  - способностью рассчитывать стоимость затрат на рабочую силу и удельную затратноёмкость продукции.
- 

## 6.1. Мотивация трудовой деятельности

**Мотивация труда** — составная часть системы управления человеческими ресурсами, представляющая собой совокупность стимулов, определяющих основные параметры трудовой деятельности.

Мотивационное действие различных типов стимулов (побуждения, вознаграждения и принуждения) дифференцировано. Побуждение как способ стимулирования ориентировано на формирование внутренней мотивации, а вознаграждение и принуждение — на формирование внешней мотивации. При этом мотивация работников, формирующаяся при применении вознаграждений, может быть названа *инструментальной*, а под воздействием принуждения — *вынужденной*. Таким образом, вынужденная мотивация действительно представляет собой внутреннее побуждение человека к труду, но под воздействием системы отрицательных стимулов в условиях ограниченной свободы выбора ради удовлетворения прежде всего витальных потребностей существования (выживания).

На институциональном уровне факторами вынужденной мотивации выступают все формы принуждения к труду — как прямые, так и косвенные (экономические, административные и социально-нормативные).

Институциональные условия создают предпосылки развития технологического принуждения.

На операциональном уровне принуждение к труду проявляется через особенности политики менеджмента по отношению к персоналу, в том числе стиля и метода руководства, политики вознаграждений, найма и увольнения, соблюдения прав работников и предоставления социальных гарантий.

На уровне отдельной личности фактором вынужденной мотивации является объективный уровень конкурентоспособности работника. Низкий уровень конкурентоспособности работника определяет его большую восприимчивость к действию принудительных стимулов.

Методический инструментарий мотивации труда на российских предприятиях продолжает развиваться вместе с рыночной экономикой — практика вплотную подошла к выработке компенсационной политики, представляющей собой мощный стимул роста производительности и эффективности производства в социально ориентированном хозяйстве. Вместе с тем слабо разработанными остаются важные практические аспекты базовых элементов в обеспечении взаимодействия стратегии развития компании и компенсационного менеджмента; конструирование компенсационных планов, которые успешно конкурируют на рынке труда; разработка и контроль выполнения рабочих заданий (норм, нормативов и т.п.) для восстановления полноценной компенсационной системы, с тем чтобы каждый работник мог ощущать по результатам своей работы справедливое отношение к себе лично; создание постоянно действующей системы компенсационного менеджмента в компании и др.

Схема классификации стимулов к труду показана на рис. 6.1.



Рис. 6.1. Комплексная классификация стимулов к труду

По оценкам экспертов, мотивированный специалист может повысить эффективность своей работы на 40%. Однако различные ошибки при раз-



работке систем мотивации приводят к тому, что усилия и затраты на стимулирование сотрудников не только не дают ожидаемых результатов, но и ухудшают ситуацию в организации.

При соизмерении затрат и результатов в оценке экономической эффективности от управления персоналом необходимо конкретизировать и определить объект оценки. Сюда относятся:

- достижение определенного результата деятельности с помощью специально подобранного, обученного и мотивированного коллектива организации, сформированного в результате реализации выбранной кадровой политики;
- достижение целей, поставленных перед управлением мотивацией с минимальными затратами средств;
- выбор наиболее эффективных методов управления, обеспечивающих результативность самого процесса управления.

Каждый из этих подходов заслуживает отдельного рассмотрения.

## 6.2. Выбор эффективных методов стимулирования

### Достижение конечного результата

Общий экономический эффект можно рассматривать как результат всей хозяйственной деятельности организации. В одном случае экономическим эффектом является объем произведенной продукции в натуральном или денежном выражении (валовая или чистая продукция). В другом — принимается во внимание еще и объем реализованной продукции, прибыль. Продукция должна быть выражена в действующих ценах, так как это позволяет соизмерять результаты с затратами.

Таким образом, повышение эффективности может быть достигнуто либо путем сокращения затрат для получения того же по объему производственного результата, либо за счет снижения темпов увеличения затрат по сравнению с темпами возрастания результата, когда увеличение последнего достигается за счет лучшего использования имеющихся ресурсов.

Чаще всего для оценки эффективности конечного результата применяется показатель эффективности затратности труда, в частности *показатель производительности труда* ( $\Pi_T$ ):

$$\Pi_T = O_{\Pi} : T,$$

где  $O_{\Pi}$  — объем продукции (работ, услуг), произведенной в течение определенного календарного периода, в стоимостном выражении (текущих ценах), руб.;  $T$  — затраты труда (человеко-час, человеко-день) или среднесписочная численность работников.

Однако этот показатель не совсем точный и изменяется под влиянием многих факторов. Более точную оценку эффективности работы с персоналом дает показатель *стоимости затрат организации на рабочую силу*. Действительно, чтобы процесс труда состоялся, организация идет на существенные издержки. На различных предприятиях стоимости единицы труда

(Ст) существенно отличаются, так как различен объем затрат (З) на рабочую силу (Ст = З : Т). Если на предприятии ведется учет таких затрат, то можно рассчитать показатель (Ф), характеризующий объем продукции, приходящийся на 1 руб. затрат на рабочую силу.

Данный показатель определяется:

1) как частное от деления объема произведенной продукции в стоимостном выражении (текущих ценах) на объем затрат на рабочую силу:

$$\Phi = O_{\text{п}} : З;$$

2) путем деления уровня производительности труда (в стоимостном выражении) на величину издержек, приходящихся на ту же единицу затрат труда:

$$\Phi = \Pi_{\text{т}} : C_{\text{т}}.$$

Можно также рассчитать показатель, представляющий собой *удельную затратноёмкость продукции* ( $Y_p$ ), где в качестве затрат принимаются издержки предприятия на содержание рабочей силы:

$$Y_p = З : O_{\text{п}}.$$

Показатель удельной затратноёмкости является обратным по отношению к показателю объема продукции в расчете на 1 руб. затрат (Ф) и характеризует затраты на рабочую силу (руб.), необходимые для получения 1 руб. продукции.

Динамика показателя объема продукции в расчете на рубль затрат на рабочую силу (Ф) позволяет контролировать изменение эффективности этих затрат. Рост выпуска продукции на единицу затрат говорит об их целесообразности.

При снижении отдачи затрат необходим анализ причин, вызывающих это снижение. Это позволит выяснить, какие из внешних и внутренних факторов оказали на него влияние, т.е. ответить на вопрос, рационально ли использует организация созданный благодаря проведенным управленческим мероприятиям трудовой потенциал своих работников.

### **Достижение целей управления с помощью мотивации при минимуме затрат**

Эффективность характеризует не только результативность деятельности, но и ее экономичность, т.е. достижение определенного результата с минимальными затратами. При оценке системы управления персоналом могут быть использованы показатели не только производительности труда, но и экономичности самой системы. Система управления персоналом призвана воздействовать на трудовой потенциал в целях изменения его параметров в нужном для предприятия направлении. Существуют различные пути решения этой проблемы, но правильно сделанный выбор обеспечивает наименьшие затраты, т.е. экономит средства.

Эффект управления можно оценить степенью близости фактического состояния трудового потенциала запланированному. Конечную цель управ-

ления персоналом одним показателем выразить невозможно, поэтому применяется комплексная система, отражающая различные стороны трудового потенциала (численность персонала, профессиональная квалификация, образование, мотивация труда, состояние здоровья).

Выявить и проанализировать эффективность мотивационного управления можно по конкретным направлениям этого процесса — эффективности кадровой политики, подготовке и переподготовке кадров, повышению квалификации, сокращению сроков адаптации персонала и др.

Источником эффекта в любом случае является экономия средств на достижение поставленных целей, однако главная задача проводимой политики — достижение такого состояния трудового потенциала, которое обеспечивало бы определенный экономический и социальный эффект, а не максимальная экономия затрат на рабочую силу, так как известно, что дешевая рабочая сила не всегда самая лучшая, особенно для выпуска высококачественной продукции. Следовательно, минимизация затрат как критерий эффективности должна рассматриваться применительно к достижению конкретных количественных и качественных параметров трудового потенциала.

### **Выбор наиболее эффективных методов управления**

Эффективность процесса управления определяется через оценку прогрессивности самой системы управления, уровня технической оснащенности управленческого труда, квалификации работников и т.д. Факторы повышения эффективности самого процесса управления не могут не сказаться на результатах хозяйственной деятельности организации.

Экономичность системы в общем виде может быть выражена удельными затратами на ее функционирование. Эффективность управления может быть охарактеризована через оценку рациональности организационной структуры кадровой службы. В данном случае используются косвенные критерии — затраты на содержание структуры управления и их доля в общей сумме затрат организации при выпуске продукции. Чем сложнее система (больше количество иерархических уровней и взаимосвязей), тем ниже эффективность функционирования системы управления.

Эффективность организационной структуры службы управления персоналом во многом зависит от динамичности самой структуры, от того, как она быстро реагирует на изменение и усложнение задач, стоящих перед управлением персоналом, насколько она приспособлена к условиям хозяйствования в рыночной экономике.

Каждый из рассмотренных подходов к оценке экономической эффективности имеет свои положительные моменты и трудности в реализации. Наиболее приемлемой в практическом отношении представляется оценка отдельных направлений мотивационной политики, позволяющая выделить затраты на их проведение и с достаточной точностью определить показатели эффективности проводимой кадровой политики. Однако организации различных форм собственности (государственные, коммерческие и т.д.) имеют различную степень свободы в выборе методов осуществления социально-психологической и мотивационной политики и возможности реализации альтернативных вариантов.

Поэтому *общие критерии эффективности* могут быть следующие:

- срок окупаемости затрат на персонал;
- размер прироста доходов;
- минимизация текущих затрат;
- максимизация прибыли;
- минимизация издержек выпускаемой продукции за счет затрат на персонал.

Ориентация организации на использование того или иного критерия предопределяет и подход к выбору показателей, используемых для анализа и обоснования эффективности проводимой мотивационной политики, ее форм и методов.

### **6.3. Типичные случаи неэффективной работы систем мотивации**

Типичные ситуации, при которых системы стимулирования не дают необходимого эффекта, можно сгруппировать в четыре основных блока: выплата «премий-призов», гарантированные премии, установление недостижимых бонусов и премирование за чужую работу.

**1. Выплата «премии-приза».** Использование «премий-призов» встречается во многих отраслях российской экономики. Отличительной особенностью этих премий является их неожиданный характер. Считается, что использование подобного рода вознаграждений призвано не только повысить лояльность сотрудников, но и мотивировать их на активную работу в течение следующего периода.

Однако повышения эффективности работы, как правило, не происходит.

Для того чтобы премирование дало результаты, каждый сотрудник должен четко понимать, за что он получил премию и выполнение каких задач позволит ему рассчитывать на нее в будущем. В противном случае премирование воспринимается персоналом как элемент лотереи и не влечет повышения мотивации, ожидаемого руководством.

Одна из задач системы мотивации — управление ожиданиями сотрудников. Часто встречающаяся ошибка — сотрудники не понимают, как действует система мотивации и что надо делать, чтобы получить премию. На практике известны случаи, когда ее расчет выполнялся с использованием логарифмов и интегральных вычислений. Очевидно, что менеджеру по продажам или сотруднику отдела снабжения сложно понять, как будет работать такая система премирования. Предложенная формула может быть справедливой и правильной, но не мотивирующей.

**2. Гарантируемые премии.** Ситуация, когда сотрудники считают премии по результатам работы частью своего оклада, наиболее характерна для промышленных организаций, унаследовавших систему стимулирования из прошлых времен. Опросы, проведенные среди сотрудников нефтедобывающих организаций, показали, что на вопрос о том, сколько они получают, большинство назвали размер заработной платы с учетом переменной части, а не оклад. Это означает, что существующая система стиму-

лирования не ориентирует работников на достижение каких-либо результатов. Премии они воспринимают не как бонус за хорошую работу, а как неотъемлемую часть своего ежемесячного дохода.

Вместе с тем руководители организаций не торопятся объединять переменную часть с окладом, поскольку не хотят терять инструмент наказания за возможные провинности. По законодательству работодатель не имеет права «урезать» оклад сотрудника, но вполне может лишить его премии. Подобные наказания чаще всего не носят системного характера и, следовательно, не имеют ничего общего со стимулированием.

Иногда считается, что, поскольку управленческий персонал организации выполняет ключевые функции, для него следует создать особые условия. Например, в одной из компаний сотрудников аппарата управления полностью перевели на оклады, увеличив их на размер среднемесячных премий по результатам работы, а сами премии отменили. Через полгода руководители компании заметили, что управленческий персонал перестал эффективно работать, и вернули первоначальные условия.

**3. Недостижимые бонусы.** Создание системы стимулирования с завышенными требованиями может демотивировать персонал. Если руководство предлагает сотрудникам обязательства, за которые они не готовы нести ответственность, желаемый результат все равно не будет достигнут. Одним из возможных решений этой проблемы является создание так называемой вилки стимулирования, когда сотрудник получает разные бонусы за достижимые и труднодостижимые цели.

Решить проблему недостижимых целей можно, если планирование осуществляется «снизу вверх». При этом необходимо совместное использование прогрессивной и регрессивной бонусных шкал. Например, за каждые 2% сверх установленного плана бонусы сотрудника растут по прогрессивной шкале, а когда перевыполнение плана достигает 10%, то за каждые 2% перевыполнения бонус становится все меньше и меньше, т.е. работает регрессивная шкала.

Таким образом, очевидно, что не надо занижать планы и потом их формально выполнять.

Если руководство компании ставит сотрудникам недостижимые цели, это говорит о некомпетентности менеджмента, о попытке снизить затраты на оплату труда. Если цели не будут достигнуты, то не выплачиваются премиальные и, следовательно, организация не несет дополнительные затраты. К тому же делается попытка скорректировать завышенную самооценку сотрудников.

Однако если цели не будут достигнуты, персонал не будет работать лучше. Чем менее успешны сотрудники компании, тем больше денег приходится платить, чтобы их удержать. Таков парадокс управленческой психологии. Следует добавить, что 90% случаев невыполнения плана сотрудники связывают не со своей неэффективностью, а с неправильным поведением менеджеров либо с непреодолимой внешней силой (форс-мажорными обстоятельствами), которую не учел все тот же менеджер. Поэтому необходимо взвешенно подходить к оценке достижимости целей.

Недостижение поставленных целей может быть следствием не только просчетов, допущенных при разработке системы мотивации, но и ошибок при подборе сотрудников. Например, компании требуются менеджеры по продажам с окладом 700 долл. и средним ежемесячным бонусом в размере 300 долл., т.е. сотрудники, чей ежемесячный совокупный доход будет составлять 1000 долл. Во время собеседования кандидатам говорится, что они будут получать 700 долл., а также некий бонус, сумма которого не называется. Ошибка заключается в том, что будущим сотрудником может оказаться тот человек, чьи ожидания по зарплате составляют именно 700 долл.

Первое время он может быть не мотивирован на получение существующего бонуса, что прежде всего скажется на его производительности. Также надо отметить, что в некоторых организациях персонал может не стремиться достигнуть высокой производительности, если есть очень удачливый сотрудник. Примером этому является система мотивации менеджеров по продажам, когда премию получает тот, кто продает больше всех. Всегда появляется какой-то безусловный лидер, который регулярно реализует продукции больше, чем остальные. Видя это, остальные начинают думать, что не смогут продать больше него, и не стремятся работать лучше. Поэтому целесообразнее осуществлять премирование на основании других критериев, например процента перевыполнения индивидуального плана продаж.

**4. Премия за чужую работу.** Результаты работы сотрудников некоторых подразделений традиционно привязываются к консолидированным бизнес-показателям. При этом зачастую не учитывается влияние на эти показатели деятельности других подразделений. В одной из известных компаний перед руководством стояла задача повышения объема продаж. Для ее решения сотрудники соответствующего отдела поощрялись бонусами, размер которых напрямую зависел от объема продаж. Вместе с тем поощрение других отделов, деятельность которых непосредственно влияла на рост продаж, не предусматривалось. Так, акции маркетологов давали финансовые результаты, за которые фактически премировались менеджеры по продажам. В итоге обе группы сотрудников были демотивированы: отдел продаж — из-за того, что заработанные деньги доставались легко, а отдел маркетинга — в связи с отсутствием соответствующего вознаграждения.

Большинство описанных выше ситуаций складывается вследствие ошибок, допущенных на этапе проектирования. Выделим **основные причины**, по которым в организации создаются «проблемные» системы стимулирования.

1. Показатели стимулирования не увязаны с целями бизнеса. Несмотря на то что у разных подразделений могут быть разные схемы стимулирования, необходимо, чтобы все они были увязаны с целями компании. В одной из организаций, осуществлявшей комплексное предоставление услуг, систему стимулирования было решено увязать с показателем прибыльности отдельных подразделений. Это привело к нарушению технологичности процесса предоставления услуг компании, так как подразделения стремились максимально активно продавать свои услуги на внешнем

рынке в ущерб потребностям бизнеса. На самом деле следовало использовать такую систему поощрений, при которой премия прежде всего ориентирована на выполнение установленных планов.

2. Отсутствие количественной оценки показателей результативности работы сотрудников. Существует мнение, что эффективность многих видов деятельности не поддается измерению. В итоге используется субъективная оценка, что зачастую оказывает демотивирующий эффект. При отсутствии количественных показателей деятельности (выручка, объем производства, количество клиентов) следует использовать балльные системы оценки. Всегда можно выделить показатели эффективности деятельности сотрудников, сгруппировать их по категориям и оценить в баллах, заранее описав, за что присваивается тот или иной балл.

Существенной ошибкой может стать использование экспертных оценок деятельности сотрудников или подразделений, основанных на баллах, без описания порядка их присвоения. Такая ситуация возникла при проведении конкурса на лучшую бригаду среди производственных подразделений. Были выделены несколько критериев оценки (производительность, санитария и гигиена, качество и др.), которые оценивались в баллах. Отсутствие описания системы присвоения баллов привело к разочарованию сотрудников непобедивших бригад, а мероприятие, вместо того чтобы стимулировать к эффективному труду, снизило лояльность персонала к проводимому соревнованию в последующие периоды. Сложившаяся ситуация потребовала уточнения критериев и принципов оценки.

Другой достаточно распространенный случай — когда качество обслуживания покупателей воспринимается многими руководителями как неизмеримый и субъективный показатель. Однако для его оценки можно использовать практику торговых компаний, где применяется целый ряд способов измерения качества. Например, сотрудник, незнакомый персоналу магазина («неизвестный покупатель»), посещает его и заполняет анкету. В анкете содержатся показатели, характеризующие поведение персонала (к примеру, вопрос «Подожли ли к Вам с предложением помочь выбрать товар?») и качество экспозиции (наличие пыли, пустых мест на полках). Каждый показатель оценивается «неизвестным покупателем» в баллах по разработанной экспертами компании шкале. При этом максимально возможное количество баллов, как правило, не одинаково, так как зависит от степени важности показателя. На основе полученных данных рассчитывается общий балл, отражающий качество работы персонала магазина.

Одна из ошибок проектирования систем мотивации заключается в том, что руководители получают большие неформализованные полномочия по влиянию на размер заработной платы сотрудников. Иными словами, их премирует руководитель на основании субъективных оценок продуктивности, квалификации, компетентности и т.д. В итоге заработная плата работника на 80% зависит от его субъективных оценок, что приводит к неэффективности мотивации и полной потере лояльности. На практике система мотивации настраивается на систему управления компании и систему лидерства. Если руководитель обладает слабыми лидерскими качествами и его решения не рассматриваются сотрудниками как обосно-

ванные и правильные, то вознаграждение персонала должно быть больше ориентировано на объективные, однозначно измеримые показатели.

Однако построение системы мотивации на основе формул и точно вычисляемых показателей также таит в себе опасность. Так, в одной из торговых компаний формула вознаграждения менеджеров по снабжению была жестко привязана к оборачиваемости запасов и их стоимости, что полностью их устраивало. Они четко понимали, за что получают премию и как работать с поставщиками. Но когда появилась необходимость работать с новыми контрагентами, представлявшими для компании стратегический интерес, руководство не смогло своевременно скорректировать систему мотивации. Это сказалось на вознаграждении менеджеров по снабжению, и они просто саботировали работу со стратегически важными партнерами.

Создание системы мотивации, которая полностью автономна и не требует участия менеджера и принятия решений, — одна из самых серьезных ошибок, допускаемых в процессе разработки способов мотивации.

Очень важно оперативно отслеживать изменение целей и корректировать систему мотивации. К примеру, в ряде компаний менеджеры по продажам получают процент от реализации продукции. Если компания планирует выход на новый рынок, то меняется не вся система, а только размер бонусов. Например, если за упаковку продукции, проданную в Москве, менеджер получает 1% от стоимости, то за то же количество, реализованное на перспективном для компании рынке, он будет получать уже 3%.

Планирование, реализация системы мотивации и контроль показателей эффективности деятельности проводятся подразделениями самостоятельно.

На одном из нефтедобывающих предприятий система стимулирования предполагала ежемесячное премирование сотрудников за выполнение производственных планов. При этом функции составления планов, их исполнения и подготовки отчетных документов были возложены на одно подразделение. Разумеется, согласно отчетам планы ежемесячно выполнялись на 100%, и всем сотрудникам выплачивалась премия. При анализе деятельности сотрудников специалисты по оценке попытались сравнить содержание планов с отчетами об их реализации. Выяснилось, что планов вовсе не существовало. Очевидно, что при создании системы стимулирования функции контроля, планирования и исполнения должны быть распределены между разными структурными подразделениями.

Следует также иметь в виду, что сотрудник не должен влиять на показатель выполнения плана. Такая ситуация достаточно распространена в торговле, когда в качестве ключевого показателя стимулирования персонала магазина часто используется прибыль. Вместе с тем этот показатель во многом зависит от различных неподконтрольных факторов, например от месторасположения магазина. Так, в удачно расположенных магазинах персонал получает значительно больше, чем в немногочисленных, но стратегически важных для бизнеса торговых точках. Такой дисбаланс может повлечь множество различных проблем, связанных с мотивацией. Поэтому, определяя показатели, к которым будет привязана система стимулирования персонала, необходимо ответить на вопрос: может ли сотрудник влиять на показатель, от которого зависит размер его премии?



Примером построения системы мотивации на основании неподконтрольных показателей может быть крупная региональная энергокомпания. В структуру предприятия входят три типа филиалов:

- генерирующие — производство электро- и теплоэнергии;
- сетевые — передача электроэнергии;
- сбытовые — сбыт энергии.

В премиальные выплаты сотрудникам всех филиалов входила премия «за выполнение плана по выработке электроэнергии». На самом деле реально влиять на выполнение этого показателя могли лишь сотрудники генерирующих подразделений. Персонал остальных филиалов не мог управлять данным показателем, однако получал свою часть премиального вознаграждения каждый квартал. При оптимизации системы премирования данный показатель был исключен из системы оценки деятельности таких подразделений.

Наконец, в качестве ошибки стоит указать стимулирование проектной деятельности не по результатам завершения проекта, а поквартально. Наиболее наглядно эту ошибку можно увидеть на примере консалтинговой компании, деятельность которой носит проектный характер. Если в компании руководители проектов премируются не по результатам проекта, а, к примеру, поквартально, то они не заинтересованы в результате проекта, сроках его исполнения и получении денег компанией. Поэтому очень важно, чтобы проектная деятельность сотрудников премировалась строго по результатам, а текущая деятельность, призванная поддерживать непрерывность производственного процесса, стимулировалась циклично с периодичностью от месяца до года в зависимости от вида деятельности сотрудника.

Как правило, попытки быстро исправить ошибки проектирования системы стимулирования, направленные на решение выявленных проблем, только усложняют ситуацию. Для ее качественного изменения требуется полное или частичное перепроектирование системы стимулирования и повторное ее внедрение. При этом руководители должны быть готовы к тому, что перепроектирование системы стимулирования — достаточно длинный, сложный и дорогостоящий процесс, требующий неукоснительного соблюдения применяемой методики и обязательной апробации в одном из подразделений. Поэтому приступать к нему следует только после того, как руководители убедились, что правильно понимают причины проблемы и что наносимый проблемой ущерб бизнесу соразмерим с предстоящими временными, финансовыми и трудовыми затратами. Также важно выбрать для пилотного внедрения системы подразделения и группы персонала, от которых в наибольшей степени зависит успех бизнеса.

## **6.4. Основные принципы мотивации труда**

При разработке системы мотивации необходимо соблюдать следующие основные **принципы**:

- платить за результат или за успех;
- использовать единые прозрачные правила, регулирующие разницу доходов различных групп и категорий сотрудников;

- управлять ожиданиями сотрудников: если созданная система мотивации не оправдывает ожидания сотрудников, то она не будет работать;
- конкурировать на рынке труда: компенсационный пакет должен формироваться с учетом предложений ключевых конкурентов.

После того как приняты все принципиальные решения, можно начинать **пилотное перепроектирование**. Пошаговая схема этого процесса предполагает наличие трех этапов.

*Этап 1.* Описание действующей («как есть») системы. Основная задача первого этапа — описание существующих на практике полномочий, сфер ответственности и функциональных обязанностей сотрудников в целях подготовки основы для проектирования необходимых изменений. На этом этапе необходимо:

- проанализировать существующую систему стимулирования (анализ документов и регламентов, описание фактически используемых механизмов расчетов, соотнесение полученных данных и систематизация информации о существующих расхождениях);
- описать функции подразделения и показатели его эффективности;
- описать существующие роли каждого сотрудника в реализации функций подразделения (зоны ответственности, выполняемые работы, результаты, критерии эффективности).

*Этап 2.* Проектирование целевой модели («как надо»). В рамках второго этапа разрабатываются основные принципы мотивации сотрудников подразделения. Для этого необходимо:

- определить три-четыре среднесрочные бизнес-цели, которые компания планирует достигнуть путем материального стимулирования персонала (рост прибыли, повышение производительности, качества продукции и т.д.);
- разработать целевую модель поведения для каждого сотрудника. Она должна описывать роль сотрудника в подразделении и выполняемые им функции, степень его ответственности, планируемые результаты и показатели эффективности деятельности;
- определить целевые показатели стимулирования;
- создать соответствующие инструменты стимулирования;
- определить перечень изменений в организационной деятельности подразделения. Часто оказывается, что необходимо пересмотреть порядок взаимодействия сотрудников и перераспределить ответственность.

*Этап 3.* Моделирование и настройка новой системы мотивации. Основная задача третьего (заключительного) этапа — выявить и устранить все неточности, допущенные в системе разработки новой системы стимулирования. Для этого необходимо выполнить следующие шаги.

1. Пересчитать заработную плату сотрудников за истекший период (месяц, год) с использованием принципов, механизмов и элементов новой системы стимулирования. Это позволит довести механизмы стимулирования до конкретных формул расчета премии.

2. Рассчитать зарплату сотрудников на будущий период с использованием запланированных показателей деятельности. Проведенные расчеты позволят оценить уровень адекватности системы и при необходимости скорректировать ее.

Если система мотивации протестирована на основе исторических данных о работе компании, то это может вызвать серьезные кадровые проблемы, в том числе существенный рост текучести. К примеру, если компания вместо фиксированного оклада менеджеров по продажам вводит бонусы, привязанные к выручке, это может повлечь значительный рост продаж (в два-три раза). Соответственно, такими же темпами увеличивается заработная плата. При этом моделирование работы новой системы мотивации на основе исторических данных не позволяет учесть эти тенденции. Поэтому в дальнейшем, как правило, через год, руководство компании уменьшает размер бонусов — это так называемый эффект нормирования. Разумеется, естественная реакция сотрудников на ухудшение условий оплаты — поиск новой работы.

3. Закрепить новые механизмы стимулирования во внутрифирменном нормативном документе, отвечающем требованиям трудового и налогового законодательства.

4. Определить план перехода на новую систему стимулирования. При пилотном внедрении новой системы в одном из подразделений иногда используется беспилотный переход, т.е. единовременный перевод всех сотрудников подразделения на новую систему стимулирования. Однако даже в рамках одного подразделения такое внедрение, скорее всего, приведет к крайне нежелательным социальным последствиям. Поэтому более предпочтительным является постепенный переход. При таком переходе в течение двух-трех месяцев проводится адаптация новой системы: выплаты сотрудникам осуществляются в соответствии со старой системой стимулирования, но параллельно предоставляется расчет в соответствии с принципами и механизмами новой системы.

*Эффективность* созданной системы мотивации оценивается по трем параметрам: лояльность персонала, продуктивность его деятельности, привлекательность компании на рынке труда. *Лояльность персонала* оценивается в течение месяца после внедрения новых мотивационных схем на основании коэффициента текучести. К примеру, после того как было объявлено о новой системе мотивации в крупной розничной сети, где текучесть кадров составляла больше 50%, этот показатель снизился до нуля в течение нескольких недель. Для оценки *продуктивности* требуется больше времени, которое зависит от целей системы мотивации. Если сотрудников необходимо ориентировать на рост стоимости компании, то потребуется несколько лет, чтобы увидеть результаты, а если на увеличение продаж — то квартал или полгода. *Привлекательность на рынке труда* оценивается на основании таких показателей, как количество кандидатов на вакантное место или процент согласившихся сотрудников из числа тех, кому компанией было сделано предложение.

Оценить эффективность действующей системы мотивации несложно, если в компании существует обратная связь «сотрудник — менеджмент». Очень важно предоставить персоналу возможность высказывать свои критические замечания относительно принятых подходов мотивирования. Периодически целесообразно проводить анонимные опросы в целях выявления уровня удовлетворенности сотрудников условиями оплаты труда.

5. Реализовать план перехода на новую систему стимулирования (пилотное внедрение). На этом этапе происходит проверка работоспособности новых механизмов стимулирования и их оперативная корректировка. Грамотное информирование сотрудников о ходе пилотного внедрения позволяет значительно смягчить сопротивление изменениям при широкомасштабном внедрении.

Если выбранное для пилотного внедрения подразделение (или группа персонала) является в компании единственным (например, отдел маркетинга или бухгалтерия), то проект перепроектирования может считаться завершенным и необходимо через некоторое время только оценить эффективность новой системы.

Однако в большинстве случаев за пилотным внедрением следует тиражирование новой системы на другие аналогичные подразделения и группы. Особенно актуальным такое полномасштабное внедрение является для территориально распределенных и вертикально интегрированных холдингов.

Можно выделить **пять основных принципов**, соблюдение которых позволит создать эффективную систему мотивации:

- четкое понимание целей, которых планируется достичь;
- создание системы, понятной как разработчикам, так и тем, кого она должна мотивировать на эффективный труд;
- мотивирующий фактор должен быть существенным, т.е. премия должна быть значима для сотрудника;
- вознаграждение выплачивается сразу после достижения поставленных целей;
- доброжелательные и комфортные для сотрудников отношения в коллективе.

По итогам исследования ряда американских компаний было выявлено, что сотрудники компании, в которой существуют комфортные в эмоциональном плане условия для работы, не переходят в другие компании, где среда менее дружелюбна, если разница в заработной плате не превышает 30%. Это подчеркивает важность нематериального стимулирования, которое позволяет экономить компании значительные средства.

При разработке системы мотивации организации руководствуются следующими принципами:

- постановка целей должна четко указывать, зачем вводится система мотивации;
- необходимо провести анализ практики мотивации аналогичных предприятий отрасли (бенчмаркинг);
- обязательное привлечение ключевых сотрудников и руководителей подразделений к вопросам разработки системы мотивации;
- ограниченный экспериментальный срок. Если система мотивации не будет работать, нужно иметь смелость от нее отказаться. Сотрудникам не объявляется, что реализуется экспериментальный проект, а просто указывается срок, на который вводятся новые мотивационные инструменты. Если созданная система стимулирования хорошо себя зарекомендует, то всегда можно продлить срок ее действия.

Следует отметить, что перепроектирование и корректировка системы мотивации — процесс если не непрерывный, то, по крайней мере, циклический. Компании постоянно развиваются, меняется их рыночное окружение, перед бизнесом в целом и отдельными подразделениями ставятся новые задачи. С течением времени существующие механизмы стимулирования неизбежно теряют актуальность и эффективность. Поэтому очень важно периодически проверять работоспособность системы стимулирования и ее соответствие целям и задачам бизнеса.

## 6.5. Оплата труда по результату (практический опыт)

Построение и внедрение эффективной модели оплаты труда по результату позволяет достичь стратегических целей организации, наиболее полно использовать человеческие ресурсы, обеспечить завоевание конкурентных преимуществ на рынке.

Выделим основные **цели организации**, которых можно достичь за счет совершенствования системы оплаты труда (табл. 6.1).

Таблица 6.1

### Классификация целей организации и соответствующих изменений в области оплаты труда

Цели организации	Соответствующие возможные изменения в области оплаты труда	Соответствующие результаты труда
Увеличить производительность труда, объемы выпуска/продаж	Применять варианты сдельной оплаты труда. Ввести соответствующие виды премии. Создать систему участия в прибыли	Динамика производительности труда, объемов выпуска, продаж
Сократить затраты материальных ресурсов	Ввести премии за экономию ресурсов. Стимулировать внешение рацпредложений	Например, сокращение доли затрат на 1 руб. выпускаемой продукции
Сократить текучесть персонала	Ввести программы долгосрочного премирования, доплаты за выслугу лет, оплаты за знание и компетенции. Дать больше гарантий и компенсаций расширить социальный пакет, гарантировать ежегодную индексацию зарплаты	Снижение коэффициента текучести персонала
Повысить квалификационный уровень персонала	Ввести оплату за соответствующие знания и компетенции	Рост производительности труда, повышение качества выполнения работы
Сократить сроки освоения нового оборудования (технологий, продукции)	Ввести соответствующий вид премии	Получение конкурентного преимущества, рост объемов выпуска за счет более раннего вывода оборудования на полную мощность

Цели организации	Соответствующие возможные изменения в области оплаты труда	Соответствующие результаты труда
Улучшить качество выпускаемой продукции	Ввести соответствующий вид премии. Увеличить повременную часть оплаты труда	Увеличение доли продукции, сданной с первого предъявления
Увеличить использование креативных способностей сотрудников	Стимулировать внесение рационализаторских предложений посредством введения соответствующего вида премирования	Экономический эффект, полученный вследствие реализации предложений

Таким образом, представляется очевидным, что для достижения вышеперечисленных целей **зарплатная политика должна удовлетворять следующим критериям:**

- внешняя конкурентоспособность — способность компании конкурировать на внешнем рынке труда с точки зрения уровня оплаты труда;
- внутренняя объективность — критерий подразумевает равенство в уровне оплаты труда для сотрудников, обладающих одинаковой квалификацией, работающих в одинаковых условиях, ответственных за достижение одинаковых показателей;
- обоснованность — привязка заработка сотрудника к результатам его труда и эффективности работы компании, учет особенностей деятельности организации, а также отсутствие противоречий между системой оплаты труда и стратегическими целями организации;
- прозрачность — критерий подразумевает ясное понимание зарплатной политики каждым сотрудником.

Необходимо постоянно проводить проверку политики в области оплаты труда на предмет соответствия этим критериям.

Также важно отметить, что за достижение каждой из целей ответственны различные специалисты. Отсюда вытекает необходимость при построении системы оплаты труда по результату разделять персонал на группы в целях установления для каждой из них соответствующих результатов труда.

Считается, что разделение персонала на группы должно удовлетворять следующему критерию: в одну группу попадают работники, которые оказывают одинаковое влияние на результаты организации или на результаты труда других специалистов; допускается разделение персонала не по специальным группам, а по отделам и подразделениям, если это будет соответствовать данному критерию.

Кроме того, связь между результатами труда работника и компании и размерами премиальных выплат должна быть тем выше, чем больше у работника возможности влиять на конечные результаты. При этом важно учитывать особенности трудового процесса каждого сотрудника, его положение в формальной и неформальной организационной структуре.

Поскольку, как показывает практика, совершенствование системы оплаты труда не всегда приводит к желаемым результатам (к достижению стратегических целей организации), при внедрении изменений в области

оплаты труда необходимо учитывать условия, в которых проводятся данные изменения. В качестве условий, благоприятствующих успеху таких изменений, можно выделить:

- обеспечение свободного доступа к информации (различные инструкции, регламентирующие положения, нормативно-правовые акты и пр.);
- благоприятный психологический климат;
- высокое качество нормирования труда;
- высокое качество организации труда и контроля за трудом;
- равенство сторон работника и работодателя и др.

В качестве примера рассмотрим систему оплаты труда руководителей и специалистов одного машиностроительного предприятия, входящего в холдинг «Объединенные машиностроительные заводы» (ОМЗ).

Заработок данных категорий сотрудников складывается из должностного оклада и премиальных выплат. Должностной оклад устанавливается в соответствии с занимаемой должностью и штатным расписанием, периодически пересматривается в связи с ростом инфляции и изменениями на рынке труда и является гарантированной (повременной) частью оплаты труда. Премиальная часть является стимулирующей негарантированной частью заработной платы работника, может выплачиваться по результатам работы за каждый квартал.

Таким образом, на рассматриваемом нами предприятии для руководителей и специалистов установлена единая система оплаты труда — повременно-премиальная, однако для различных групп персонала сформированы различные показатели и базовые проценты премирования. В качестве примера рассмотрим показатели премирования специалистов конструкторско-технологического отдела (КТО).

#### Показатели премирования сотрудников КТО

Показатель премирования	Базовый % премирования		Основание
	категория «А»	категория «В»	
1. Выполнение норматива качества в целом по компании	7,5	5	Справка начальника планово-диспетчерского управления (ПДУ)
2. Своевременное обеспечение цехов конструкторско-технологической документацией	5	2,5	Справка главного металлурга, согласованная начальником ПДУ
3. Своевременная проработка запросов потребителей	5	2,5	Справка главного металлурга, согласованная директором по продажам
4. Выполнение плана мероприятий по снижению затрат	7,5	5	Справка главного металлурга, согласованная директором по экономике и финансам
Итого	25	15	

*Примечание.* Категория «А» — руководители и ключевые специалисты; категория «В» — специалисты.

Стоит отметить, что сотрудники КТО являются представителями инженерно-технических специальностей и занимаются главным образом интеллектуальным трудом. Это обстоятельство несколько осложняет количественную оценку результатов труда данной категории персонала. Однако рассматриваемая нами модель весьма полно учитывает особенности трудового процесса (в соответствии с должностными инструкциями этих сотрудников).

Таким образом, размер премии, выплачиваемой каждому конкретному работнику (ПВ) по итогам каждого квартала, можно вычислить по формуле

$$\text{ПВ} = \text{КВ}_y \cdot \text{ЗП} \cdot \sum_i P_i \cdot K_i,$$

где  $P_i$  — базовый процент премирования по  $i$ -му показателю; ЗП — начисленная работнику заработная плата за квартал (за вычетом оплаты отпусков и больничных листов);  $K_i$  — коэффициент выполнения  $i$ -го показателя премирования: если  $i$ -й показатель выполнен,  $K_i = 1$ , если не выполнен,  $K_i = 0$ ;  $\text{КВ}_y$  — коэффициент выполнения условия премирования.

Условием премирования является показатель «затраты на один рубль выпускаемой продукции» в целом по компании. Здесь предусмотрено два варианта:

- данный показатель выполнен на 85—100% — премия выплачивается пропорционально проценту выполнения данного показателя ( $0,85 \leq \text{КВ}_y \leq 1$ ); в исключительных случаях (перевыполнение данного показателя)  $\text{КВ}_y$  может быть увеличен до значения 1,3 max;
- данный показатель выполнен менее чем на 85% — премия не выплачивается ( $\text{КВ}_y = 0$ ).

Среди достоинств реализации данной модели можно отметить прежде всего следующие:

- привязку премиальных выплат к результатам деятельности как компании в целом, так и конкретного структурного подразделения;
- благоприятствование достижению целей сокращения затрат, повышения качества выпускаемой продукции и получению конкурентных преимуществ, удержанию ключевых специалистов;
- учет особенностей трудового процесса, затрат и результатов труда различных групп персонала;
- хорошо выстроенную систему информирования персонала (все сотрудники своевременно проходят ознакомление с должностными инструкциями, регламентирующими положениями, целями и политикой компании в области качества и т.п.);
- прозрачность системы учета выполнения показателей премирования (для начисления премии по каждому показателю существует документ-основание, с которым каждый сотрудник может ознакомиться).

При реализации данной модели в организации была проведена подготовительная работа, и данная система показала свою эффективность (было зафиксировано снижение затрат и поддержание нормативов качества на плановом уровне).

Таким образом, при определенных усилиях грамотное построение модели оплаты труда по результату может способствовать повышению конкурентоспособности компании и достижению ее важнейших целей.

Рассмотренные подходы могут быть использованы при совершенствовании системы оплаты труда в организациях с различными группами занятых.



## Вопросы и задания для обсуждения на семинарах

1. Раскройте понятия «мотивация», «потребность», «мотив».
2. Охарактеризуйте типы отношения к труду и их роль в выборе мотивационных стимулов.
3. Каков научный вклад русских ученых в развитие теории мотивации?
4. В чем заключается мотивация труда предпринимателей (по Й. Шумпетеру)?
5. Что включает в себя методический инструментарий мотивации труда на российских предприятиях?
6. Какие основные критерии выбора эффективных методов стимулирования труда вы знаете?
7. Что нужно для достижения целей УЧР с помощью мотивации?
8. Какие общие критерии эффективности УЧР вы знаете?
9. Назовите типичные случаи неэффективной работы систем мотивации.
10. Раскройте основные принципы мотивации труда.
11. Охарактеризуйте оплату труда по результату.
12. Как влияет психологический климат в организации на результативность труда?

## Темы рефератов

1. Виды мотивации и их применение (на примере).
2. Мотивация креативной деятельности.
3. Система институциональных стимулов к труду и ее применение (на примере).
4. Разработка системы оплаты и стимулирования работников (на предприятии).
5. Планирование фонда оплаты труда на предприятии.

## Глава 7

# СТРАТЕГИЧЕСКОЕ УПРАВЛЕНИЕ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ

---

В результате изучения материала данной главы студент должен:

### **знать**

- понятие стратегического управления человеческими ресурсами;
- основы стратегического управления;
- стратегии антикризисного управления человеческими ресурсами;

### **уметь**

- разрабатывать стратегии развития организации;
- разрабатывать кадровую стратегию организации;
- «связывать в один узел» различные методы стратегического развития организации и их ресурсное обеспечение;

### **владеть**

- процессом формирования корпоративной стратегии управления человеческими ресурсами;
  - способностью формировать антикризисную стратегию управления человеческими ресурсами;
  - методами реинжиниринга в организации управления людьми.
- 

## 7.1. Понятие стратегического управления человеческими ресурсами

Понятие «стратегия», процесс ее формирования и управления сформировались относительно недавно. Тем не менее в данной области экономики и менеджмента существует достаточно большое количество направлений и школ анализа. Несмотря на наличие множества формулировок термина «стратегия», все они содержат ряд общих характеристик:

- стратегия связана с длительным горизонтом планирования. Чаще всего она подразумевает долгосрочные цели, принципиально важные и масштабные решения;
- в рамках стратегии реализуется выбор направления развития компании;
- стратегия согласует ресурсы компании и условия среды, в которых она функционирует.

Стратегию можно рассматривать как констатацию того, какой компания хочет себя видеть, куда она хочет идти и, в общих чертах, как она собирается это сделать. Стратегия определяет направление движения компании с учетом конкретного внешнего окружения с целью создания устойчивого конкурентного преимущества. Основными при этом являются целенаправленные действия, благодаря которым фирма выгодно отличается от своих

соперников. Стратегия — это также констатация намерения, определяющего средства для достижения целей, связанного с долгосрочным распределением значительных ресурсов компании, с гибким соответствием этих ресурсов и способностей особенностям внешнего окружения. Стратегию можно рассматривать как перспективу в процессе определения ключевых стратегических вопросов и факторов успеха, при этом принимаемые стратегические решения должны быть направлены на создание значительного и долгосрочного влияния на поведение и эффективность компании.

**Тремя ключевыми концепциями стратегии являются:** конкурентное преимущество, отличительные способности и стратегическое соответствие.

Согласно *концепции конкурентного преимущества* оно формируется на основе создания предприятием потребительской ценности. Для его достижения фирмы выбирают рынки, на которых они отличаются от своих конкурентов и занимают лидирующее положение благодаря непрерывному совершенствованию своей рыночной позиции. Авторами данной концепции являются М. Портер и Д. Барни.

В рамках этой концепции была разработана классификация трех типовых стратегий, которые организации могут использовать для достижения конкурентного преимущества, а именно стратегии инновации, качества и лидерства в издержках.

Все эти варианты активно применяются, в том числе на уровне функциональных стратегий.

Для развития этой концепции было предложено разграничить конкурентное преимущество, которое соперники могут скопировать, и устойчивое конкурентное преимущество, недоступное для копирования. Этот отличительный признак лежит в основе другой концепции — *концепции отличительных способностей*. В числе ее авторов стоит назвать Д. Кэя, Д. Куинна, Г. Хэмела, К. Прахалада и др.

Отличительными называются те способности, имитация которых конкурентами либо невозможна в принципе, либо крайне затруднительна. Воспроизводимые способности можно купить на рынке или создать внутри любой компании, обладающей достаточной базой управленческих умений и навыков, настойчивостью и финансовыми ресурсами. Большинство технических способностей воспроизводимы. Прахалад и Хэмел предположили, что конкурентное преимущество в долгосрочной перспективе возникает на основе формирования компанией так называемых ключевых компетенций, превосходящих компетенции конкурентов, а также за счет более быстрой, чем у них, обучаемости и более эффективного применения полученных знаний.

Отличительные способности, или ключевые компетенции, описывают способность компании к специализации или производству уникального продукта. Ими обозначается то, что компания умеет делать лучше своих конкурентов. Если она знает, каковы ее отличительные способности, она может сфокусироваться на их использовании и развитии, не расходуя усилия в менее выгодных направлениях.

Согласно *концепции стратегического соответствия*, чтобы усилить конкурентное преимущество, компания должна соотносить свои ресурсы и способности с возможностями внешнего окружения.

Взгляд на стратегию с *позиции ресурсов* заключается в том, что стратегическая способность компании зависит от ее ресурсной способности. Теоретики стратегии ресурсной базы утверждают, что устойчивое конкурентное преимущество формируется путем приобретения и эффективного использования совокупности отличительных ресурсов, которые конкуренты не в состоянии скопировать.

Под *стратегической способностью* понимается способность компании разрабатывать и реализовывать стратегии, которые позволяют достичь конкурентного преимущества. Другими словами, это способность выбирать наиболее подходящее видение, формулировать реалистичные намерения, точно соотносить ресурсы с возможностями и умело разрабатывать и реализовывать стратегические планы.

**Формулирование корпоративной стратегии** можно определить как процесс развития целевой ориентации. Его часто описывают как логический, пошаговый процесс. На практике формулирование стратегии не всегда является рациональным и линейным процессом, каким его пытаются представить отдельные теоретики и практики управления.

Теоретически процесс формулирования стратегии состоит из следующих шагов:

- определение миссии;
- определение целей;
- проведение сканирования внутренней и внешней среды компании для выявления ее внутренних сильных и слабых сторон и внешних возможностей и угроз;
- анализ текущих стратегий для определения их релевантности в свете оценки внутренней и внешней ситуаций;
- выявление отличительных способностей компании в свете предыдущего анализа;
- формулирование ключевых стратегических вопросов, вытекающих из предшествующего анализа;
- разработка корпоративной и функциональной стратегий, направленных на достижение целей компании и конкурентного преимущества, с учетом ключевых стратегических вопросов;
- подготовка консолидированных стратегических планов для реализации стратегии;
- реализация стратегии;
- мониторинг и контроль хода выполнения принятых стратегий или разработка новых при необходимости.

Эта модель процесса формулирования стратегии включает процессы итерации и обратной связи, а все составляющие ее виды деятельности подходят любому процессу формулирования стратегии. Тем не менее эта модель является, по сути, линейной и детерминистской — каждый шаг логически вытекает из предыдущего и полностью обусловлен ходом событий, что существенно отличается от реальности формулирования стратегии.

Трудность заключается в том, что стратегия часто базируется на спорном предположении, что будущее похоже на прошлое. Ее формулирование не всегда является рациональным и непрерывным процессом. Она может

быть сознательно планируемой и отражать намерения менеджеров высшего звена, например «атаковать и завоевать новый рынок», но так происходит не всегда.

Концепция стратегии и ее основные характеристики активизируются в процессе **стратегического менеджмента**. Последний рассматривается как непрерывный процесс, который теоретически должен состоять из последовательных действий: формулирование стратегии, стратегическое планирование, реализация, пересмотр и коррекция стратегии. Однако на практике, как уже говорилось выше, этот процесс редко осуществляется в таком логическом порядке.

Стратегический менеджмент предполагает нацеленность менеджеров на достижение результатов в среднесрочной и долгосрочной перспективе. Несмотря на то что они осознают необходимость как для себя, так и для компании эффективно работать в настоящем, чтобы преуспеть в будущем, на практике они имеют дело с более широким кругом актуальных вопросов, для решения которых ими вырабатываются общие направления, что помогает им достичь долгосрочных целей.

Стратегический менеджмент воплощает в себе одновременно и *цель*, и *средство*. Как цель он описывает видение будущего компании через несколько лет. Как средство он показывает, какими способами это видение будет материализовано. Стратегический менеджмент, таким образом, генерирует и уточняет идеи о желаемом будущем компании. Одновременно стратегический менеджмент обладает и эмпирическим характером, поскольку менеджеры принимают практические решения в процессе реализации целей компании.

Делая акцент на выработке организационной миссии и стратегии, стратегический менеджмент тем не менее уделяет значительное внимание ресурсному потенциалу, необходимому для обеспечения успешной деятельности компании. Не нужно забывать, что стратегия — это средство для создания дополнительной ценности.

**Стратегия организации** обеспечивает непосредственную взаимосвязь между общим предназначением организации (миссией), политикой и конкретными мероприятиями, которые должны быть подчинены достижению общих стратегических целей. Соотношение этих понятий показано в табл. 7.1.

Таблица 7.1

**Соотношение понятий «миссия», «стратегия», «политика»  
и «направления деятельности»**

Понятие	Определение	Примеры
Миссия	Причина существования организации, ее основные ценности и идеалы	Предоставление высокого качества продуктов и услуг, соблюдение мировых стандартов
Стратегия	Долговременные цели организации и концептуальные подходы к их применению	Стратегия управления человеческими ресурсами. Стратегия диверсификации производства. Ценовая стратегия. Стратегия управления качеством

Понятие	Определение	Примеры
Политика	Более детализированные подходы к основным компонентам стратегии, важнейшие принципы и правила поведения бизнеса	Кадровая политика. Политика финансирования новых проектов
Направления деятельности	Конкретные шаги и действия, направленные на реализацию стратегии и политики организации	Программы подбора и обучения персонала. Организация рекламы услуг

**Стратегия развития организации** показывает, к чему стремятся и чего надеются достигнуть руководители высшего звена организации в течение длительного периода времени. Причем разработка и реализация стратегии являются, как это обычно принято считать, ответственностью не только руководителей соответствующих подразделений.

Например, рассмотрим финансовую службу и службу управления персоналом. Их функциональные обязанности, на первый взгляд, лежат в разных плоскостях. В большинстве случаев они действуют самостоятельно: руководители кадровой службы отвечают за формирование и развитие кадрового потенциала компании, тогда как руководители финансовых служб управляют деньгами и отвечают за финансовый результат. В действительности же от эффективного взаимодействия и взаимопонимания руководителей этих отделов зависят общие результаты работы предприятия. Таким образом, все менеджеры должны нести ответственность за реализацию не только стратегии вверенного им участка работы, но и других видов стратегии, без которых невозможно будет осуществить общую стратегию и миссию организации в целом.

Рассмотренные выше особенности стратегии и стратегического менеджмента в определенной мере могут быть применены к процессу УЧР как составной части стратегического менеджмента компании. **Стратегия УЧР** является неотъемлемой частью общей стратегии организации. Она разрабатывается с учетом перспектив развития предприятия и имеет своей целью поддержку реализации ее стратегических целей и задач. Вместе с тем современная теория и практика предполагают непосредственное влияние стратегии управления персоналом на интегральную стратегию. Современные компании могут вносить коррективы в свою стратегию, если, например, те или иные направления ее развития отрицательно скажутся на здоровье и удовлетворенности работников, перспективах их карьерного роста.

Стратегия УЧР непосредственно имеет дело с такими кадровыми решениями, которые оказывают существенный и долговременный эффект на занятость и развитие людей в организации с целью достижения ее стратегических целей.

Наличие в организации стратегии УЧР означает, что:

- привлечение работников, их использование и развитие осуществляются целенаправленно и продуманно, в увязке с миссией и стратегическими целями развития организации;

- руководители высшего звена принимают на себя ответственность за разработку, реализацию и оценку стратегии УЧР;
- существует взаимосвязь между стратегией развития человеческими ресурсами и стратегией развития организации в целом и ее отдельными компонентами, а также различных компонентов внутри самой стратегии УЧР;
- организация думает об удовлетворенности как покупателей и клиентов, так и своих собственных сотрудников (внутренних клиентов), что в конечном итоге непременно положительно скажется на удовлетворенности внешних клиентов.

В табл. 7.2 даются классификация и характеристика основных групп факторов, оказывающих влияние на стратегию УЧР.

*Таблица 7.2*

### **Основные факторы, определяющие стратегию УЧР**

Фактор	Характеристика
Стратегия организации	Инновационная стратегия; стратегия минимизации затрат; стратегия улучшения качества
Жизненный цикл организации	Становление; рост; зрелость; сокращение и реорганизация производства
Размер организации	Крупные; средние; малые
Окружающая среда	Обеспечение ресурсами (скудная — обильная); динамичность (подвижная — стабильная); степень сложности (простая — сложная)

В зависимости от состояния тех или иных факторов производится базовый выбор стратегии УЧР.

## **7.2. Основы стратегического управления человеческими ресурсами**

Существуют различные классификации стратегии организации. С точки зрения выбора стратегии УЧР особый интерес представляет классификация стратегий организации на следующие типы:

- инновационную стратегию;
- стратегию минимизации затрат, сокращения издержек;
- стратегию улучшения качества.

При **инновационной стратегии развития организации** система подбора, оценки и стимулирования персонала формируется таким образом, чтобы обеспечить оптимальные условия для инновационной деятельности персонала, стимулировать предпринимательский риск, непрерывное обновление знаний и развитие персонала. Организационная структура, как правило, характеризуется невысоким уровнем централизации принятия решений и формализации, отсутствием жестких должностных инструкций. Для осуществления инновационной деятельности и реализации нововведений

необходимы творческая обстановка и демократические формы принятия решений. Например, компания «ЗМ Россия» в отдельные периоды придерживалась неформальной концепции, согласно которой ее работники могли до 15% своего рабочего времени тратить на исследовательскую деятельность и разработку собственных творческих проектов.

**Стратегию минимизации затрат, сокращения издержек производства** выбирают компании, для которых принципиальным является вопрос экономии средств. Данная стратегия становится основной для многих компаний в период кризисов в экономике. Ее выбор затрагивает все сферы ее управления, и в первую очередь — УЧР. Среди поддерживающих кадровых решений можно назвать программы стимулирования сокращения расходов сырья, материалов и электроэнергии. При этом часть экономии от реализации данных программ может направляться на поощрение сотрудников, которые ее обеспечили.

Другим способом сокращения издержек является *оптимизация численности персонала*, зачастую сопровождающаяся его сокращением. Положительно, что реализация программ сокращения персонала, как правило, сопровождается повышением производительности труда оставшейся части работников. Отрицательным моментом здесь является то, что сокращение — это процедура болезненная. Она нарушает нормальный ритм работы, осложняет отношения в коллективе, снижает лояльность работников к администрации. К тому же, хотя такие программы и нацелены на сокращение издержек, для их реализации требуются дополнительные средства (например, на выплату пособий, обучение тех, кому придется выполнять функции высвобожденных из производства работников, и др.). Поэтому высвобождение работников без продуманной стратегии может не только не дать ожидаемых результатов, но и в перспективе даже привести к дополнительным издержкам.

Ориентация на **стратегию улучшения качества продуктов и услуг** предполагает активное вовлечение работников в решение этих проблем. Эффективным средством являются кружки качества, хорошо зарекомендовавшие себя на японских предприятиях. Поощряются коллективные формы организации и оплаты труда. Система стимулирования строится таким образом, чтобы обеспечивать максимальную заинтересованность работников в повышении качественных показателей. Одновременно вводятся жесткие методы контроля качества продукции. Для поддержания стратегии улучшения качества разрабатываются соответствующие стратегии развития персонала. В их основе — обучение в области использования новых технологий, современных методов обработки сырья, использования материалов.

### **7.3. Жизненный цикл организации в контексте управления человеческими ресурсами**

Особенности деятельности организации на различных этапах ее становления и развития оказывают непосредственное влияние на ее стратегию, в том числе и на стратегию УЧР.



В процессе своего развития организация обычно проходит четыре основные стадии:

- становления;
- роста;
- зрелости;
- сокращения и реорганизации производства либо прекращения деятельности.

В действительности бывает трудно отличить одну стадию от другой. Иногда несколько стадий могут проходить одновременно. Возможен переход с более высокой стадии на более низкую, например после сокращения производства вновь может наступить период бурного роста организации.

На **стадии становления организации** обучение персонала в большинстве случаев не имеет такого определяющего значения, как на последующих стадиях ее развития, особенно если время и средства ограничены. Основной упор здесь администраторы делают на привлечение уже сформировавшихся и обученных специалистов, а также на формирование команды талантливых менеджеров и организаторов производства. Для этого часто требуется установление зарплаты на уровне не ниже, а порой значительно выше, чем это сложилось в настоящий момент на рынке труда.

На **стадии роста организации** появляются новые кадровые проблемы, в частности задача поддержания равенства в оплате на внутреннем рынке труда, поддержания оптимальных соотношений в оплате между руководителями и подчиненными, между теми, кто уже работает в организации, и новыми сотрудниками. Решения, принятые в этот период, оказывают кардинальное влияние на судьбу организации, ее дальнейшее развитие. На данной стадии, как правило, делаются серьезные финансовые вложения в развитие производства, в том числе в человеческие ресурсы, их обучение и развитие, чтобы обеспечить значительные преимущества по сравнению с конкурентами. В связи с этим возникает проблема оценки эффективности и сроков окупаемости этих вложений.

На **стадии зрелости** многие подходы к решению кадровых проблем и организационная культура уже сложились. Это обеспечивает организации стабильную эффективную работу. Вместе с тем именно тогда и возникает серьезная опасность появления застойных явлений в развитии фирмы, ослабления трудовой мотивации. Если она не придерживается концепции постоянного обновления и развития, то может столкнуться в будущем с серьезными проблемами экономического и социального характера.

**Стадия сокращения и реорганизации производства**, как правило, сопровождается серьезным обострением трудовых проблем, решение которых требует особых усилий и целенаправленных действий со стороны работников кадровых служб.

Специфика принимаемых кадровых решений в отдельные периоды существования организации показана в табл. 7.3.

**Жизненный цикл организации и управление человеческими ресурсами**

Жизненный цикл организации	Подбор персонала	Система компенсаций	Обучение и развитие	Трудовые отношения
Стадия становления	Поиск талантливых специалистов и организаторов производства	Для привлечения необходимых специалистов зарплата и льготы устанавливаются на уровне или выше уровня аналогичных показателей на рынке труда	Определение требований к развитию работников, планирование карьеры	Выработка философии управления людьми, становление базовых ценностей, оформление трудовых отношений в коллективах и индивидуальных трудовых договоров
Стадия роста	Привлечение дополнительных работников со стороны, использование внутренних источников заполнения вакансий	Сохраняется необходимость обеспечения соответствия в оплате на внешнем рынке труда, дополнительно возникает проблема равенства в оплате внутри организации	Определение потребностей в обучении для развития новых технологий в связи с перемещениями работников внутри организации, открытием новых видов производства товаров	Определение политики регулирования внутреннего рынка труда, формирование кадрового ядра организации и временной рабочей силы
Стадия зрелости	Обновление персонала, управление текучестью, уточнение стратегии подбора кадров	Контроль за издержками на заработную плату, корректировка программ компенсаций	Обновление знаний, совершенствование форм и методов обучения персонала	Поддержание трудовой мотивации персонала, изыскание новых возможностей и резервов
Стадия сокращения производства	Замораживание найма новых сотрудников, планирование сокращения персонала	Введение жесткого контроля за издержками	Организация переподготовки персонала, повышения квалификации	Решение проблем занятости, соблюдение трудовых законов, проведение переговоров, разрешение конфликтов, управление стрессами

## **7.4. Влияние размера организации на особенности управления человеческими ресурсами**

Размер фирмы оказывает существенное влияние на специфику работы с кадрами на предприятиях и в организациях.

Так, принято считать, что крупный бизнес более стабильный. У него больше шансов выжить в период кризисных ситуаций. Для тех, кто работает в крупных организациях, открываются большие возможности участия в различных проектах, перемещения внутри организации как по горизонтали (с одной позиции на другую), так и по вертикали, вверх по служебной лестнице. К тому же подобные компании, как правило, располагают мощной службой управления персоналом. Ее сотрудники имеют возможность специализироваться в различных областях кадрового менеджмента, например: подбор персонала, обучение сотрудников компании, планирование их карьерного роста, организация системы компенсаций. Возможность сконцентрироваться на конкретных направлениях работы позволяет повысить ее эффективность.

Малые предприятия зачастую не имеют возможности содержать собственную кадровую службу. Разработкой и реализацией кадровых решений обычно занимаются ее первые лица, например ее собственник. При этом положительным является то, что лицо, определяющее стратегию развития организации, одновременно принимает стратегические кадровые решения, обеспечивающие ее реализацию. Хорошо, если собственник обладает достаточными знаниями в области кадрового менеджмента и природной интуицией в этих вопросах. Если же и то и другое отсутствует, могут возникать серьезные проблемы и просчеты в кадровой работе. Причем на малых предприятиях их негативное влияние еще более очевидно, чем на крупных.

Например, на малых предприятиях в силу специфики работы персонала, которая проявляется в тесном взаимодействии и взаимозаменяемости сотрудников, предъявляются особые требования к подбору персонала. Кроме требований к профессиональным качествам работников, крайне важно, чтобы новые сотрудники соответствовали духу и культуре организации, были приняты другими ее членами. Ведь в малых организациях каждый сотрудник находится на виду у остальных. К тому же каждый неформально принимает участие в оценке общего трудового вклада и степени соответствия вознаграждения достигнутым результатам.

## **7.5. Влияние окружающей среды на стратегию управления человеческими ресурсами**

Существуют различные показатели, характеризующие среду, в которой организация осуществляет свою хозяйственную деятельность. В данном случае мы остановимся на трех важнейших ее характеристиках, оказывающих влияние на УЧР и кадровую работу.

**Обеспеченность ресурсами:** финансовыми, материальными и трудовыми. Их избыток, как правило, сопровождается их нерациональным

использованием, снижением эффективности работы. Однако недостаток ресурсов может привести к конфликтам. Так, чрезмерная экономия на персонале, недостаток рабочей силы относительно запланированного объема работ приводят к некачественному их выполнению и увеличению брака. К тому же работа в условиях постоянного перенапряжения сопровождается стрессами со всеми вытекающими отсюда негативными экономическими и социальными последствиями для работника и организации в целом.

**Динамичность окружающей среды**, степень ее подвижности в ответ на изменяющиеся условия. Там, где происходят частые изменения, например в области высоких технологий, стратегия подбора, оценки, обучения и стимулирования персонала должна строиться таким образом, чтобы стимулировать высокую трудовую мобильность работников и способствовать адаптации их к постоянным изменениям условий производства и хозяйствования.

**Степень сложности осуществления хозяйственной деятельности в зависимости от уровня конкуренции** в отрасли и на региональном рынке продуктов и услуг. Среда считается достаточно сложной, если на рынке существуют несколько сильных конкурентов, между которыми идет ожесточенная борьба за передел рынка. Появляются новые конкуренты, проводящие агрессивную политику на рынке. Особенности работы организации в таких сложных условиях откладывают непосредственный отпечаток на принятие кадровых решений. Кадровые службы вынуждены считаться с ситуацией в данном сегменте рынка труда, следить за тенденциями в уровне оплаты труда, чтобы не допустить ухода работников к конкурентам. Для этих целей широко используются обзоры зарплат. Интерес со стороны менеджеров по персоналу к ним существенно возрастает. Так, службы управления персоналом иностранных компаний, осуществляющих хозяйственную деятельность в России, постоянно используют их для принятия соответствующих решений.

## **7.6. Виды бизнес-стратегий и их влияние на управление человеческими ресурсами**

На практике выделяют следующие **виды бизнес-стратегий**.

*Предпринимательская стратегия* основана на свободной инициативе деятельности хозяйствующего субъекта и направлена на «осуществление новых комбинаций» факторов производства, носит новаторский, творческий характер. Для своей реализации эта стратегия требует активного привлечения креативных работников.

*Стратегия экономического роста* может носить интенсивный или экстенсивный характер: первый из них основывается на использовании интенсивных факторов, второй достигается путем увеличения объема используемых ресурсов. В зависимости от выбранной стратегии формируется кадровое обеспечение организации.

*Стратегия прибыльности* основана на получении дохода от инвестирования средств. Инвестиции — это совокупность затрат, реализуемых

в форме долгосрочного вложения капитала в производство экономического продукта. К ним относятся денежные средства, целевые банковские вклады, пакеты акций и другие ценные бумаги, технологии, машины, оборудование, лицензии, кредиты, интеллектуальные ценности, вкладываемые в объекты предпринимательской и других видов деятельности в целях получения прибыли. Для кадрового состава характерен высокий квалификационный уровень подготовки.

*Ликвидационная стратегия* осуществляется по соглашению между кредиторами и собственниками организации ввиду ее несостоятельности. Ликвидация бывает добровольная и принудительная. В первом случае она носит упорядоченный характер, при котором распродажа активов проводится в течение разумного количества времени, с тем чтобы получить максимально возможную в этих случаях цену каждого вида распродаваемого актива.

В случае принудительной ликвидации при долговой несостоятельности на основе судебного решения, которое выносится по требованию кредиторов, назначается ликвидатор — официальное лицо, руководящее процессом ликвидации. Он и принимает на себя контроль за осуществлением всех необходимых действий по закрытию организации в соответствии с законом. Происходит увольнение работников.

Исходя из анализа приведенных бизнес-стратегий, можно выделить соответствующие **типы кадровых стратегий**.

*Инновационно-креативная стратегия формирования кадрового потенциала.* Под креативностью понимается способность работника к генерации существенных новаций в любом виде, которые должны быть легко распространяемы и широко используемы. Следовательно, в основу формирования такого типа человеческих ресурсов должна быть положена способность к созданию и широкому применению оригинальных идей, элементов, моделей, умение новой компоновки уже существующих технологий и т.п. При этом на первый план выходит не обладание знаниями вообще, а способность к их созданию, иначе говоря, необходимы не просто знающие специалисты, а владеющие определенными ключевыми компетенциями. Таким образом, одной из важнейших задач любой организации в плане интенсивного внутреннего развития, достижения конкурентных преимуществ является формирование собственных инновационно-креативных ресурсов.

Такая стратегия в значительной степени отвечает требованиям предпринимательской стратегии деятельности организации.

*Стратегия непрерывного организационного обучения персонала.* Чтобы постоянно изменяться, расти в конкурентной экономической среде, необходимо непрерывное повышение квалификации работников, поскольку обучение вплетено в ткань жизни современной организации.

С учетом изменения среды бизнеса выжить и преуспеть смогут только наилучшим образом приспособленные к этим условиям организации. Самыми ценными для работодателей будут люди, которые смогут сочетать креативность, гибкость, коммуникабельность и умение быстро разрешать проблемы. В менеджерах высоко ценится способность выстраивать

отношения с людьми и организациями. Поэтому от них требуется умение ставить цели и постепенно идти к их достижению, решать нестандартные задачи, развивать креативное мышление в бизнесе. Психологический портрет менеджера будущего включает в себя такие качества, как образованность, интеллектуальная развитость, креативность, навыки аналитического мышления.

*Процессно-ориентированная (реинжиниринговая) кадровая стратегия.* Реинжиниринг направлен на улучшение основных показателей деятельности предприятия путем моделирования, анализа и перепроектирования существующих бизнес-процессов.

Объектом реинжиниринга являются процессы. При этом под процессом понимается упорядоченный во времени и пространстве набор операций, которые, взятые вместе, дают определенный результат. Концентрация на процессах, а не на отдельных элементах позволяет наилучшим образом выполнить действия по достижению конечного результата.

Тем самым реинжиниринг означает смену базовых принципов организации предприятия и ориентацию не на функции, а на процессы.

Очевидно, что в конкретный процесс может быть вовлечено множество функций. Например, трудоустройство представляет собой последовательное выполнение таких функций, как определение потребности в трудовых ресурсах, формирование требований к потенциальным работникам, поиск кандидатов, отбор, введение в должность и т.д.

Поэтому возникает задача их объединения в единый процесс. Это предполагает отказ во внутреннем управлении от главенства пооперационной специализации, перенесение акцента на межфункциональные связи, обеспечивающие получение конкретного конечного результата.

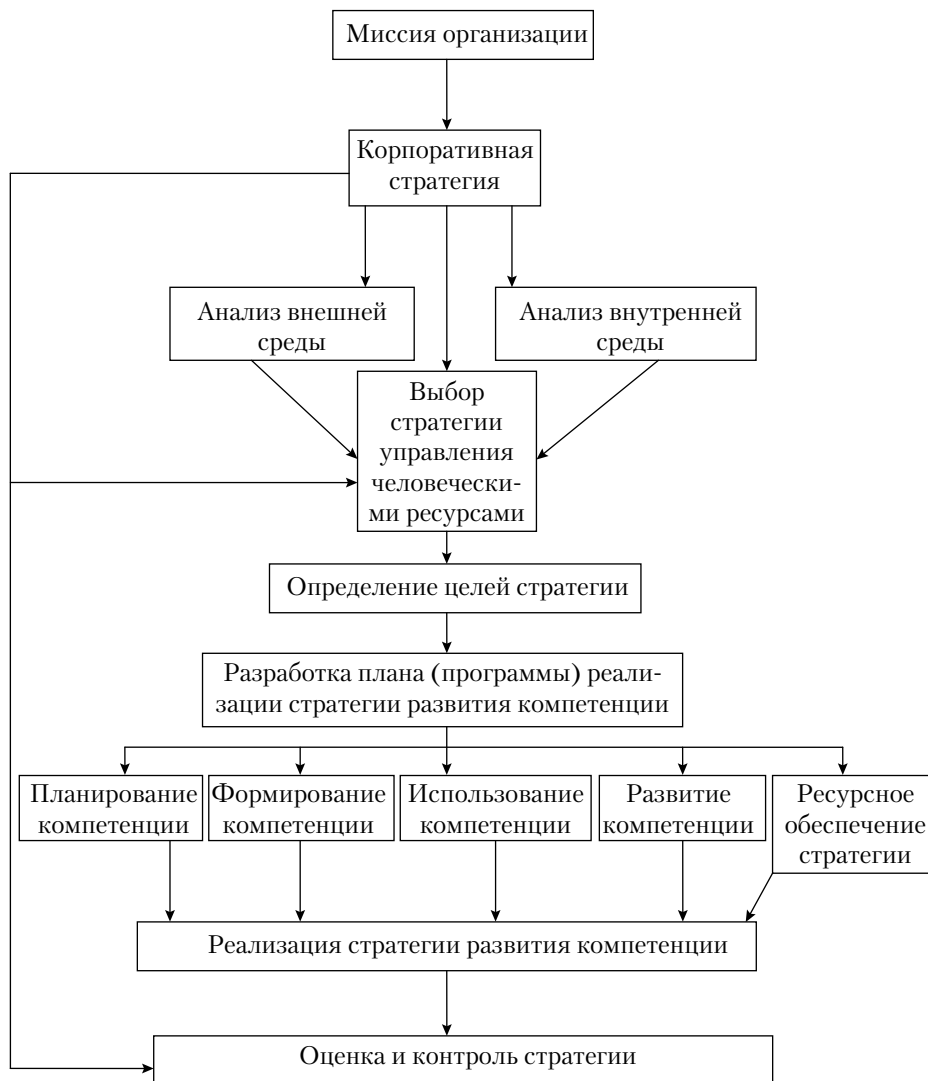
В общем виде схема разработки кадровой стратегии в организации показана на рис. 7.1.

В процессе планирования важно обеспечить взаимосвязь показателей бюджета организации и плана по персоналу. Это достигается за счет того, что каждому объекту планирования должна соответствовать целевая статья (затраты на конкретных работников) бюджета подразделения организации.

*Стратегия «связывания в один узел»* — это взаимосвязанность и внутренняя согласованность практических методов для воздействия на показатели работы, в результате чего возникает эффект наложения и взаимного усиления практических методов (синергетический эффект).

«Связывание в один узел» ставит перед собой цель добиться согласованности стратегического УЧР. Согласованность возникает в тех случаях, когда разработаны подкрепляющие друг друга политика и практические методы УЧР, обеспечено соответствие между ресурсами и организационными потребностями в целях повышения эффективности и качества работы, достижения преимущества в конкурентной борьбе.

Процесс связывания стратегий УЧР (горизонтальное и вертикальное согласование) — важный аспект концепции стратегического управления. В результате такого подхода стратегическое УЧР рассматривает организацию как единое целое («целое, мыслимое как многое»), что позволяет достичь корпоративных стратегических целей.



*Рис. 7.1. Схема разработки кадровой стратегии*

## 7.7. Стратегии антикризисного управления человеческими ресурсами

Известно, что предприятие работает так, как им управляют. В настоящее время резко увеличивается воздействие деструктивных факторов на его работу. Приходится постоянно приспосабливаться к спонтанно возникающим проблемам и опасностям как внешнего, так и внутреннего свойства. Подобный динамизм и жесткие требования рынка вызывают потребность в выработке антикризисных мер, реструктуризации производственного аппарата. Антикризисное управление — новое для российских предприятий направление деятельности. Поэтому научно-методическое и учебное

обеспечение этого процесса имеет чрезвычайно важное значение для подготовки специалистов по экономическим специальностям.

Одним из антикризисных направлений управления людьми является **реинжиниринг**<sup>1</sup>, направленный на совершенствование труда путем моделирования, анализа и перепроектирования существующих процессов. Реинжиниринг означает смену базовых принципов организации трудовой деятельности и ориентацию не на функции, а на процессы. В конкретный процесс может быть включено множество функций. Поэтому возникает задача их объединения в единый комплекс, рассчитанный на процессно-ориентированную работу.

Концентрация на процессах, а не на отдельных элементах позволяет наилучшим образом выполнить действия по достижению конечного результата.

Независимо от вида предприятия, принципы реинжиниринга имеют общие черты. К ним относятся:

- реинтеграция, или горизонтальное сжатие процесса (несколько операций объединяются в одну);
- вертикальное сжатие процесса (исполнители, которым делегирована часть властных полномочий, принимают самостоятельные решения);
- перемещение работы внутри организации независимо от границ между ее функциональными подразделениями;
- совмещение или переход к одновременному выполнению ранее последовательных работ;
- уменьшение проверок и управляющих воздействий;
- минимизация согласований;
- преобладание смешанного централизованно/децентрализованного подхода.

Совершенствование существующих на предприятии процессов предполагает применение определенного инструментария, прежде всего — **методов реинжиниринга**.

*Вовлечение в процесс как можно меньше ресурсов.* В каждом цикле, составляющем процесс, нужно сократить как можно больше ресурсов, например, путем совмещения задач таким образом, чтобы работник выполнял наибольшее их количество.

Ключевой задачей является высвобождение работников и совмещение разных функций, в результате чего целые подразделения выводятся за пределы процесса.

*Выполнение процесса самим клиентом или поставщиком.* Ключевые части процесса, которые раньше выполнялись внутри предприятия, могут передаваться в ведение другому предприятию.

Это может радикально изменить процесс. Например, процесс, состоящий из четырех subprocessов, можно с помощью реинжиниринга свести к одному, тогда как все остальные subprocessы будут выполнять клиенты и поставщики.

---

<sup>1</sup> Реинжиниринг — фундаментальное переосмотрение и радикальное перепроектирование организационно-экономических процессов для достижения конкретных улучшений основных показателей деятельности предприятия (*BPR — Business Process Reengineering*).



*Создание множества версий сложных процессов.* Традиционные процессы обычно исключают работу с широким спектром ситуаций. Процессы должны иметь множество вариантов, т.е. быть дифференцированными.

Многовариантный процесс прост, так как каждый вариант предназначен только для определенных видов ситуаций. Необходимый вариант процесса определяется путем предварительной сортировки, основанной на заранее установленных процедурах.

При таком подходе нет места ни особым ситуациям, ни исключениям. Это позволяет отказаться от контроля по одним процессам и сохранить контроль — по другим.

При реинжиниринге необходимо определить, при каких условиях контроль целесообразен, и создать одни процессы со встроенными механизмами контроля, другие — без них.

*Уменьшение длительности цикла.* Уменьшить длительность цикла, сохраняя при этом длительность каждого этапа на прежнем уровне, можно путем увеличения доли полезного времени. Например, можно объединить выполнение всех этапов в одном месте в одно время, сократив тем самым транспортные задержки.

Наряду с этим промежутки времени между выполнением разных этапов процесса можно уменьшить при помощи тщательного планирования и проектирования. Например, можно также сократить время простоев, изменить время транспортировки и т.п.

*Объединение нескольких работ в одну.* Основополагающее свойство прошедших реинжиниринг процессов — интеграция многих ранее разрозненных работ или трудовых заданий. При этом разрозненные работы могут объединяться в одну.

Сотрудники, которые ранее работали в разных территориально отдаленных друг от друга подразделениях, могут быть собраны вместе в единое подразделение и получить полную ответственность за конкретный процесс.

Выгоды от использования интегрированных процессов могут быть существенными, в том числе, например, от снижения накладных расходов.

Однако не всегда процесс можно превратить в интегрированное трудовое задание. В некоторых ситуациях различные этапы процесса должны осуществляться в разных местах.

Иногда требуется несколько работников, каждый из которых выполнял бы отдельные элементы процесса. В других ситуациях может оказаться нецелесообразным обучать одного сотрудника всем навыкам, которые понадобятся ему для выполнения всего процесса целиком.

*Упрощение работ.* Традиционно на предприятии работники обладают немногочисленными навыками и небольшим количеством времени или возможностей для обучения. Поэтому их трудовые задания упрощены. Однако требуются сложные процессы для того, чтобы связать их воедино.

Предприятия вынуждены мириться с неудобствами, неэффективностью и издержками, связанными со сложными процессами, ради использования преимуществ таких упрощенных заданий.

При реинжиниринге для удовлетворения требований по качеству продукции, уровню обслуживания, гибкости и низкому уровню издержек про-

цессы должны оставаться простыми, а простые трудовые задания преобразуются в сложные.

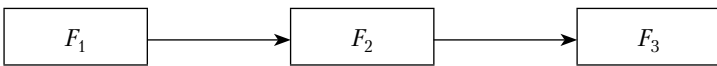
*Устранение излишних или длинных потоков.* Реинжиниринг устраняет ненужную работу. Большинство действий по проверке, согласованию, ожиданию, мониторингу, отслеживанию — т.е. непроизводительная работа, имеющая место вследствие фрагментации процессов, — в результате реинжиниринга устраняется.

В отдельную группу выделяются **методы реинжиниринга, связанные с изменением параметра времени ( $t$ )**. Они опираются прежде всего на анализ способов взаимодействия функций.

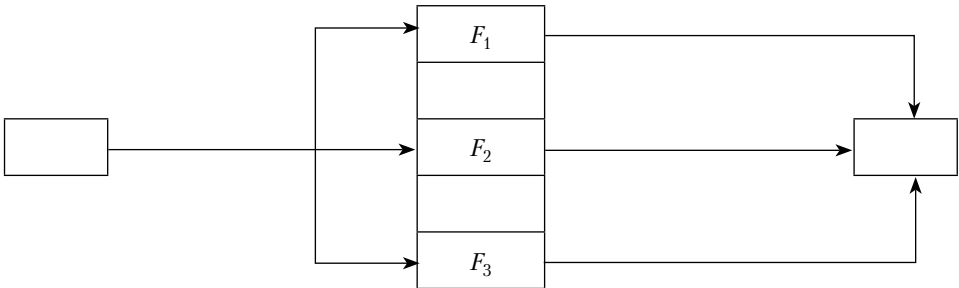
С позиции фактора времени в первую очередь различают последовательные и параллельные процессы.

*Последовательный процесс.* Данный тип процессов характеризуется тем, что выполнение одной функции начинается после прекращения предшествующей. Например, сначала осуществляется набор работников, а затем — их использование.

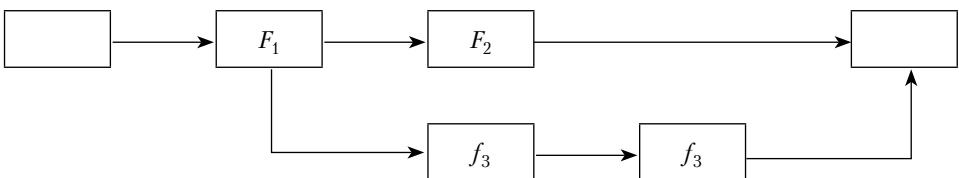
Способ связи во времени, как правило, описывает последовательность выполнения функций (операций, фаз процессов), поэтому им соответствуют ориентированные графы. Последовательный способ можно представить в виде следующего графа.



*Параллельный процесс.* Для него характерно одновременное выполнение функций, что можно представить в виде следующего графа.



*Параллельно-последовательный процесс.* В этом случае происходит сочетание последовательного и параллельного способов связей функций, что можно представить в виде следующего графа.



В самом общем виде методы реинжиниринга, связанные с фактором времени, включают:

- изменение способа связи функций:
  - переход от последовательного процесса к параллельному,
  - переход от параллельного процесса к последовательному,
  - переход от последовательного или параллельного процесса к параллельно-последовательному и наоборот;
- отказ от некоторых функций, обуславливающий соответствующее изменение всего процесса;
- в рамках последовательно связанных функций:
  - выполнение функций в иной последовательности,
  - изменение уровня дискретности (прерывности) процесса,
  - введение очередности;
- в рамках параллельных процессов:
  - изменение уровня запараллеливания,
  - устранение дублирования.

Опыт проведения реинжиниринга позволяет выделить наиболее **характерные изменения в организации управления предприятием**. Основные из них связаны со следующими переходами.

*Переход от функциональных подразделений к процессным командам.*

После реинжиниринга меняется организация работ. Работники выполняют свою работу в процессной команде, а не по отдельности, будучи разбросанными по разным подразделениям. Процессная команда — это группа исполнителей, совместно выполняющих конкретный процесс.

Таким образом, реинжиниринг вместо разделения работников по подразделениям предполагает объединение их в команды. Процессные команды замещают старую структуру управления, состоящую из цехов и отделов.

В зависимости от выполняемых работ наиболее часто используются два типа процессных команд:

- команда объединяет совместно работающих людей с различными специальностями, выполняющих рутинную и повторяющуюся работу. В данном случае члены команды объединяются на длительное время;
- команда объединяет людей для решения нестандартной и, как правило, сложной задачи. Команды подобного типа создаются на время решения задачи и по завершении проекта расформируются. Причем один работник может быть одновременно членом нескольких команд, распределяя свое время между несколькими проектами.

Для формирования слаженной работоспособной команды ключевыми моментами являются:

- точное описание основных целей;
- тщательная разработка бюджета и строгое выполнение бюджетных ограничений;
- идентификация ключевых ролей и фиксация объективных требований к кандидатам;
- тщательный подбор и детальная проверка кандидатов;
- непрерывный мониторинг, умение выявлять и исправлять ошибки.

*Переход от работы, ориентированной на простые задачи, к многомерной.*

Работники процессных команд не несут индивидуальной ответственности за выполнение отдельной задачи. Они разделяют общую ответственность с другими членами команды за выполнение всего процесса. Поэтому каждый ее участник должен иметь представление обо всех этапах процесса. Более того, все, что делает отдельный работник, направлено на выполнение процесса в целом.

Тем самым при реинжиниринге происходит эволюция трудовых заданий от узкоспециализированных и ориентированных на простые задачи к многомерным.

*Переход от контроля над работниками к наделению их полномочиями.*

Команды, выполняющие ориентированные на процесс работы, являются саморегулируемыми. Они решают, как и когда должна быть выполнена работа в рамках согласованных сроков, намеченных параметров производительности, стандартов качества и т.д.

Работа предприятия начинает организовываться вокруг процессов и осуществляющих их команд. Поэтому работники взаимодействуют со всеми, кто им нужен, а правом контроля наделены все, кто осуществляет конкретный процесс.

В целом реинжиниринг предполагает переход от вертикальных к горизонтальным структурам управления предприятием, от узкоспециализированных работников к многофункциональным. Ведь работа выполняется командами сотрудников, действующих автономно и поддерживаемых немногочисленными менеджерами.

В результате после реинжиниринга значительно уменьшается количество уровней управления. Наряду с этим резко сокращается число менеджеров, которые несут ответственность за узкую функциональную область. Ответственность перед высшим руководством несет руководитель процесса, а высшее руководство отвечает за координацию различных процессов.

Поскольку после реинжиниринга преобладают смешанные (централизованные/децентрализованные) процессы, то предприятия могут сочетать преимущества централизации и децентрализации.

Рассмотренные организационные результаты реинжиниринга имеют ключевое значение для внедрения системы антикризисного управления предприятием. Сейчас выживаемость отечественных предприятий и последующий переход к устойчивому развитию напрямую зависят от применения технологий антикризисного управления.

Направленность организационных мероприятий при антикризисном управлении совпадает с динамикой изменений, происходящих при реинжиниринге.

В самом общем виде реинжиниринг:

- способствует созданию сети связей для чрезвычайных условий (поскольку развивает горизонтальные управленческие связи);
- создает организационные предпосылки для централизации информационных потоков (поскольку способствует получению систематизированной по конкретным процессам информации);

- содействует разделению функций высшего руководства и созданию сети оперативных групп (поскольку позволяет применить для этих целей технологию работы процессных команд);
  - облегчает творческий подход, анализ ситуации и коллективную работу (поскольку на основе этих принципов меняется характер работы и роль работников при реинжиниринге);
  - позволяет успешно совместить координацию стратегии из центра и децентрализованное исполнение решений (поскольку опирается на смешанные процессы и матричные структуры управления);
  - создает организационные условия реструктуризации предприятия (поскольку увязывает изменения структуры управления с деятельностью процессных команд). При этом:
    - эффективная деятельность процессных команд может обусловить создание новых структурных единиц,
    - создание или объединение процессных команд может обусловить дробление или укрупнение предприятия,
    - создание процессных команд в новых видах деятельности способствует переходу к дивизиональной модели управления предприятием.
- Тем самым реинжиниринг повышает готовность предприятия к переходу на антикризисные технологии управления, что особенно важно в кризисных российских условиях.

### **Вопросы и задания для обсуждения на семинарах**

1. Раскройте понятие «стратегия». Каков процесс ее формирования и управления?
2. Дайте общую характеристику стратегии УЧР.
3. Рассмотрите порядок формирования стратегии (этапы).
4. Раскройте соотношение понятий «миссия», «стратегия», «политика», «направление деятельности».
5. Назовите основы стратегического УЧР.
6. Рассмотрите жизненный цикл организации в контексте УЧР.
7. Каково влияние окружающей среды на стратегию УЧР?
8. Охарактеризуйте предпринимательскую стратегию и ее влияние на УЧР.
9. Охарактеризуйте стратегию экономического роста и ее содержание.
10. Охарактеризуйте стратегию прибыльности и ее основу.
11. Охарактеризуйте инновационно-креативную стратегию формирования кадрового потенциала.
12. Раскройте алгоритм разработки кадровой стратегии.
13. Охарактеризуйте стратегию «связывания в один узел» и ее применение.
14. Охарактеризуйте стратегию антикризисного УЧР.
15. Назовите методы реинжиниринга в сфере организации труда и УЧР.

### **Темы рефератов**

1. Основные концепции стратегического управления людьми и их содержание.
2. Виды бизнес-стратегий и их влияние на УЧР.
3. Стратегия «связывания в один узел» и ее применение в УЧР.
4. Антикризисные стратегии УЧР.
5. Методы реинжиниринга и их применение в УЧР.

## Заключение

В результате экономических реформ 1990-х гг. Россия оказалась на мировых задворках, в числе стран, идущих по пути «догоняющего развития» на фоне высокотехнологичных экономик «золотого миллиарда». Ей уже была уготовлена участь «сырьевого придатка», отключенного от информационных, технологических и финансовых возможностей «цивилизованного мира», несмотря на глобализацию и участие в ВТО.

70-я сессия Генеральной Ассамблеи ООН показала, что мир недолго был однополярным, — Россия восстановила свое место в мировой политике.

Эти реалии необходимо учитывать в экономической политике, создании независимой, самодостаточной и конкурентоспособной экономики. Противостояние внешним угрозам, обеспечение экономической безопасности страны — главная цель перехода к новой индустриализации. Не менее важное значение имеет развитие материальной базы для удовлетворения внутреннего спроса на средства производства и предметы потребления.

Таким образом, развитие способности производительных сил общества генерировать передовые технологии и их реализацию является важнейшим фактором укрепления национальной экономической и военной безопасности.

Ключевым элементом инновационного цикла выступает этап разработки новой продукции, который целиком связан с инженерной деятельностью, знанием рынка как наиболее гибкого поставщика задач, требующих инженерного решения.

Творчество является реакцией на конкретные потребности общества, а не вытекает из необходимости применять результаты открытий, сделанных в науке.

В рамках данного учебного пособия мы рассмотрели основные элементы системы управления человеческими ресурсами. Восприятие работников компании с точки зрения их ценности для организации, переход к концепции человеческих ресурсов — далеко не свершившийся факт. Очевидно, что движение по пути экономики нового типа, где человек признается главным источником развития, будет сталкиваться с большим количеством как сдерживающих, так и стимулирующих факторов со стороны внешней среды. Задача руководства любого элемента экономической системы (от микро- до мегауровня) — максимально эффективно выстроить систему управления и мониторинга этих факторов.

На сегодня в России существует достаточно большое количество нерешенных проблем в плане построения эффективной экономики; значительная их часть связана с человеческим фактором. Несмотря на наличие

существенного потенциала в научной сфере, опыта сотрудничества с зарубежными партнерами в сфере бизнеса и инноваций, большого количества образованных и квалифицированных работников в основных сферах производства, для построения конкурентоспособной системы предстоит решить большое количество практических задач в сфере управления человеческим потенциалом экономики.

Динамизм происходящих процессов особенно заметен на уровне отдельных организаций. В процессе использования человеческих ресурсов и управления ими возникают новые технологии и методы, меняются принципы мотивации и стимулирования работников. Как следствие, любая компания должна учитывать происходящие изменения и проецировать их на собственную систему управления человеческими ресурсами. Это позволит создать гармоничные отношения с работниками и при этом максимизировать результат их деятельности. Важно помнить о страновой специфике процессов управления, учитывать культурные особенности тех территорий, где организация ведет свой бизнес; в противном случае возникнет дополнительное препятствие для создания эффективной системы человеческих ресурсов.

Процесс формирования человеческих ресурсов многогранен; его системный характер проявляется начиная с демографической ситуации в стране, когда проблемы текущего момента, с одной стороны, являются последствиями событий предыдущих лет, а с другой — будут определять состояние рынка труда и обеспеченности человеческими ресурсами на годы вперед. Именно поэтому государственная политика в сфере демографии, рынка труда, регулирования процедур найма и оформления работников должна учитывать все уровни экономической деятельности. То же относится и к формированию человеческих ресурсов на уровне компании. Принимая решения в этой области, руководство должно учитывать стратегический и тактический аспекты развития.

Отдельно необходимо отметить значимость обучения и образования для эффективной экономики нового типа. Мы не раз упоминали о том, что российская система образования должна измениться, для того чтобы в большей степени соответствовать потребностям времени и экономики. К стандартным образовательным процедурам должно добавиться также постоянное обучение и получение новых знаний на рабочем месте. В самом широком смысле задача процессов обучения и развития человеческих ресурсов — это формирование нового типа экономического мышления. Этот тип, с одной стороны, должен отличаться экономически разумным подходом; с другой — творческим, нестандартным взглядом на экономические вопросы, способностью к творчеству и созданию принципиально новых знаний (в том числе и непосредственно на рабочем месте). Экономическая рациональность должна проявляться в характере этих знаний: они должны получать свое итоговое воплощение в реализуемых, обоснованных инновациях, приносящих доход в том или ином виде. Подход к организации как к элементу инновационно-креативной системы подразумевает в том числе акцент на динамике изменений в самой организации и ее внеш-

ней среде. Именно поэтому компании требуется направить свои усилия на развитие творческих навыков своих работников.

Задача экономики — быть конкурентоспособной на основных рынках сегодняшнего глобального мира, обеспечить опережающее развитие, идти на шаг впереди конкурентов как на уровне предприятия, так и на уровне государства.

Главная задача настоящей дисциплины состоит в том, чтобы научить студентов определять параметры порядка и «связывать в один узел» задачи управления человеческими ресурсами на всех стадиях их воспроизводства в контексте инновационной экономики.



## Список рекомендуемой литературы

### Нормативные правовые акты

1. Конституция Российской Федерации: принята всенародным голосованием 12 декабря 1993 г.
2. Гражданский кодекс Российской Федерации: часть первая — Федеральный закон от 30 ноября 1994 г. № 51-ФЗ; часть вторая — Федеральный закон от 26 января 1996 г. № 14-ФЗ; часть третья — Федеральный закон от 26 ноября 2001 г. № 146-ФЗ; часть четвертая — Федеральный закон от 18 декабря 2006 г. № 230-ФЗ.
3. Трудовой кодекс Российской Федерации — Федеральный закон от 30 декабря 2001 г. № 197-ФЗ.
4. Кодекс Российской Федерации об административных правонарушениях — Федеральный закон от 30 декабря 2001 г. № 195-ФЗ.

### Учебно-методическая литература

1. *Альтшуллер, Г.* Найти идею: введение в ТРИЗ — теорию решения изобретательских задач / Г. Альтшуллер. — М. : Альпина Паблшер, 2015.
2. *Армстронг, М.* Практика управления : пер. с англ. / М. Армстронг ; под ред. С. К. Мордовина. — 10-е изд. — СПб. : Питер, 2010.
3. *Баткаева, И. А.* Организация оплаты труда персонала : учеб.-практ. пособие / И. А. Баткаева, Е. А. Митрофанова ; под ред. А. Я. Кибанова. — М. : Проспект, 2014.
4. *Генкин, Б. М.* Экономика и социология труда : учебник для вузов / Б. М. Генкин. — М. : Норма, 2014.
5. *Горелов, Н. А.* Оплата труда персонала: методология и расчеты : учебник и практикум для бакалавриата и магистратуры / Н. А. Горелов. — М. : Издательство Юрайт, 2016.
6. *Дафт, Р.* Менеджмент : пер. с англ. / Р. Дафт. — 6-е изд. — СПб. : Питер, 2004.
7. *Кибанов, А. Я.* Социально-трудовые отношения, рынок труда и занятость персонала : учеб.-практ. пособие / А. Я. Кибанов, Л. В. Ивановская, Е. А. Митрофанова ; под ред. А. Я. Кибанова. — М. : Проспект, 2012.
8. *Маршалл, А.* Принципы политической экономии / А. Маршал. — М. : Прогресс, 1983.
9. *Мельников, О. Н.* Управление интеллектуально-креативными ресурсами наукоемких производств / О. Н. Мельников. — 2-е изд. — М. : Креативная экономика, 2010.
10. *Минева, О. К.* Оплата труда персонала : учебник / О. К. Минева. — М. : Альфа-М : ИНФРА-М, 2014.

11. *Моргунов, Е. Б.* Управление персоналом: исследование, оценка, обучение : учебник для академического бакалавриата / Е. Б. Моргунов. — 3-е изд., перераб. и доп. — М. : Издательство Юрайт, 2016.
12. *Неклюдова, М. Ю.* Особенности формирования эффективной политики оплаты труда / М. Ю. Неклюдова // Российское предпринимательство. — 2013. — № 13. — С. 68–77.
13. *Одегов, Ю. Г.* Кадровая политика и кадровое планирование : учебник и практикум для академического бакалавриата / Ю. Г. Одегов, М. Г. Лабаджан. — М. : Издательство Юрайт, 2016.
14. Основы наукоемкой экономики (Знание — Креативность — Инновации) : учебник / под ред. И. А. Максимцева. — М. : Креативная экономика, 2011.
15. *Сидорина, Т. Ю.* «Homo faber» как символ эпохи труда: к истории эволюции понятия / Т. Ю. Сидорина // Вопросы философии. — 2015. — № 3.
16. Управление персоналом : учебник и практикум для прикладного бакалавриата / под ред. А. А. Литвиюка. — 2-е изд., перераб. и доп. — М. : Издательство Юрайт, 2016.
17. Управление человеческими ресурсами : учебник для бакалавров / под ред. И. А. Максимцева, Н. А. Горелова. — 2-е изд. — М. : Издательство Юрайт, 2014.
18. Управление человеческими ресурсами : в 2 ч. : учебник и практикум для академического бакалавриата / под ред. С. А. Баркова, В. И. Зубкова. — М. : Издательство Юрайт, 2016.
19. *Форд, Г.* Моя жизнь, мои достижения : пер. с англ. / Г. Форд. — М. : Финансы и статистика, 1989.
20. *Хендерсон, Р.* Компенсационный менеджмент : пер. с англ. / Р. Хендерсон ; под ред. Н. А. Горелова. — 8-е изд. — СПб. : Питер, 2004.
21. *Чингос, П. Т.* Оплата по результату. Из опыта оплаты труда персонала в США : пер. с англ. / П. Т. Чингос — М. : Изд. дом «Вильямс», 2004.
22. *Шумпетер, Й.* Теория экономического развития / Й. Шумпетер. — М. : Прогресс, 1982.
23. Экономика труда : научно-практический журнал.
24. *Яковлев, Р. А.* Реформирование оплаты труда в бюджетных учреждениях РФ (основные этапы) / Р. А. Яковлев // Уровень жизни населения регионов России. — 2013. — № 11. — С. 84–92.

### Дополнительная литература

1. *Багов, В. П.* Управление интеллектуальным капиталом : учеб. пособие / В. П. Багов, Е. Н. Селезнев, В. С. Ступаков. — М. : Изд. дом «Камерон», 2006.
2. *Балабанов, И. Т.* Инновационный менеджмент / И. Т. Балабанов. — СПб. : Питер, 2001.
3. *Бердяев, Н. А.* Смысл творчества. Опыт оправдания человека / Н. А. Бердяев. — М. : АСТ, 2006.
4. *Босенди, Л.* Исполнение. Система достижения целей / Л. Босенди, Ч. Рэм. — М. : Альпина Паблишер, 2012.

5. *Буданов, В. Г.* О методологии синергетики / В. Г. Буданов // Вопросы философии. — 2006. — № 5. — С. 79–94.
6. *Вишневская, Н. Т.* Нестандартная занятость в российской экономике / Н. Т. Вишневская, В. Е. Гимпельсон, Р. И. Капелюшников, Т. С. Карабчук. — М. : Изд. дом ГУ-ВШЭ, 2006.
7. *Гвоздева, Е. С.* Человеческий капитал как фактор развития России / Е. С. Гвоздева, Т. А. Штерцер // ЭКО. — 2007. — № 7. — С. 134–138.
8. *Гогац, А.* Бизнес + креатив: преодолеть невидимые барьеры / А. Гогац, Р. Мондехар ; пер. с англ. С. С. Гуринович. — Минск : Гревцов Паблишер, 2007.
9. *Горелов, Н. А.* Смена парадигмы образования: вопросы методологии / Н. А. Горелов // Известия Санкт-Петербургского университета экономики и финансов. — 2013. — № 4.
10. *Карташова, Л. В.* Управление человеческими ресурсами : учебник для программы МВА / Л. В. Карташова. — М. : ИНФРА-М, 2013.
11. Модернизация — условие перехода России к инновационной экономике / под общ. ред. В. В. Перской. — М. : Изд-во РАГС, 2011.
12. *Новиков, Д. В.* Философия управления / Д. В. Новиков, Е. Ю. Русяева // Вопросы философии. — 2013. — № 5. — С. 19–25.
13. *Пригожин, И.* Порядок из хаоса / И. Пригожин, И. Стенгерс. — М. : Прогресс, 1986.
14. *Пуданская, В. Ф.* Трудовая мобильность как индикатор конкурентоспособности персонала / В. Ф. Пуданская [и др.] // Российский предприниматель. — 2013. — № 15.
15. Синергетическая парадигма. Нелинейное мышление в науке и искусстве. — М. : Прогресс-Традиция, 2002.
16. *Такер, Р.* Инновации как формула роста. Новое будущее ведущих компаний / Р. Такер. — М. : Олимп-Бизнес, 2006.
17. *Хакен, Г.* Информация и самоорганизация / Г. Хакен. — М. : Мир, 1991.

#### **Новые издания по дисциплине «Управление человеческими ресурсами» и смежным дисциплинам**

1. *Базаров, Т. Ю.* Психология управления персоналом : учебник и практикум для академического бакалавриата / Т. Ю. Базаров. — М. : Издательство Юрайт, 2016.
2. *Блэк, Д. С.* Эффект домино: перемены в организации начинаются с ее сотрудников / Д. С. Блэк, Х. Б. Греггерсен. — М. : Издательство Юрайт, 2016.
3. *Исаева, О. М.* Управление человеческими ресурсами : учебник и практикум для прикладного бакалавриата / О. М. Исаева, Е. А. Припорова. — 2-е изд. — М. : Издательство Юрайт, 2016.
4. Консультирование и коучинг персонала в организации : учебник и практикум для бакалавриата и магистратуры / А. В. Климова [и др.] ; под ред. Н. В. Антоновой, Н. Л. Ивановой. — М. : Издательство Юрайт, 2016.
5. *Кузес, Д. М.* Наследие лидера / Д. М. Кузес, Б. З. Познер. — М. : Издательство Юрайт, 2016.

6. *Кузнецов, И. Н.* Документационное обеспечение управления персоналом : учебник и практикум для прикладного бакалавриата / И. Н. Кузнецов. — М. : Издательство Юрайт, 2016.

7. *Мансуров, Р. Е.* Настольная книга директора по персоналу : учеб. пособие / Р. Е. Мансуров. — М. : Издательство Юрайт, 2016.

8. *Маслова, В. М.* Управление персоналом : учебник и практикум для академического бакалавриата / В. М. Маслова. — 2-е изд., перераб. и доп. — М. : Издательство Юрайт, 2016.

9. *Медведева, Т. А.* Основы теории управления : учебник и практикум для академического бакалавриата / Т. А. Медведева. — М. : Издательство Юрайт, 2016.

10. *Одегов, Ю. Г.* Аутсорсинг в управлении персоналом : учебник и практикум для бакалавриата и магистратуры / Ю. Г. Одегов, Ю. В. Долженкова, С. В. Малинин. — М. : Издательство Юрайт, 2016.

11. *Одегов, Ю. Г.* Управление персоналом : учебник для бакалавров / Ю. Г. Одегов, Г. Г. Руденко. — М. : Издательство Юрайт, 2016.

12. *Поллак, Л.* Умнее, быстрее, лучше: стратегии эффективного и успешного лидерства / Л. Поллак, К. Слоун. — М. : Издательство Юрайт, 2016.

13. *Томас, Р. Д.* Испытание лидерства: опыт, ведущий к мастерству / Р. Д. Томас. — М. : Издательство Юрайт, 2016.

15. *Фридман, С. Д.* Совершенное лидерство: как достичь баланса без помощи тренера / С. Д. Фридман. — М. : Издательство Юрайт, 2016.

## Глоссарий

### А

**Активная политика занятости** (*active employment policy*) — политика, направленная на рост занятости, улучшение ее качественных характеристик и предотвращение безработицы. К числу ее мероприятий следует отнести создание и сохранение рабочих мест, переобучение безработных, развитие инфраструктуры рынка труда, организацию общественных работ. Организически связана со всей экономической политикой.

**Активное обучение** (*active learning*) — метод погружения в реальные проблемные ситуации или реальную среду обитания.

**Аутсорсинг** (*outsourcing*) — передача организацией определенных задач, бизнес-функций или бизнес-процессов на обслуживание другой компании (поставщику услуг), специализирующейся в соответствующей области.

**Аутстаффинг** (*outstaffing*) — вывод за штат компании имеющегося персонала с его дальнейшим юридическим оформлением в фирме-провайдере (как правило, в кадровом агентстве) для сохранения статуса малого предприятия.

### Б

**Баланс рабочей силы**, или баланс трудовых ресурсов (*manpower balance*), — итог, показывающий распределение и источники формирования трудовых ресурсов. Разрабатывается на территориальном уровне.

**Безработные** (*unemployed*) — трудоспособные граждане 16 лет и старше, которые не имеют работы и заработка, зарегистрированы в органах службы занятости в целях поиска подходящей работы, ведут поиски работы и готовы приступить к ней.

**Бипартизм** (*bipartism*) — механизм реализации принципов социального партнерства на основе взаимодействия двух сторон: работодателей и профсоюзов (либо иных представителей интересов работников). Характерен для либеральной экономической политики, стремящейся к уменьшению роли государства.

### В

**Валовая миграция**, миграционный оборот, валовой миграционный оборот (*gross migration*) — представляет собой численность мигрантов по отдельно взятым направлениям. Общее количество прибывших — это валовая миграция по прибытию, общее количество выбывших — это валовая миграция по выбытию.

**Виртуальная организация** (*virtual organization*) — сеть независимых производств, коммерческих субъектов, взаимосвязанных информационной технологией с целью создания экономического продукта, а также предоставления определенных умений и компетенций заказчикам.

**Внешний рынок труда** (*external labour market*) — 1) часть рынка труда, находящаяся за пределами рынка труда предприятия. Это значение используется при микроэкономическом подходе; 2) все сегменты рынка труда, за исключением внутреннего рынка, используются при макроэкономическом подходе; 3) в рамках ряда дуалистических теорий сегментации рынка труда данное понятие является синонимом вторичного рынка труда.

**Внутренний рынок труда** (*internal labour market; industrial internal labour market*) — часть рынка труда, определяющая соответствие между спросом и предложением труда на основе постоянного соединения работодателя и работника и постепенного продвижения последнего на все более высокооплачиваемые рабочие места. В зарубежной литературе описано большое число моделей внутреннего рынка труда.

**Вторичная гибкость рынка труда** (*secondary labour market flexibility*) — гибкость организации труда и режима рабочего времени в рамках традиционных отношений найма и постоянной занятости.

**Вторичный рынок труда** (*secondary labour market*) — подсистема рынка труда, функционирующая на основе гибкого механизма установления соответствия между спросом на труд и его предложением и формирования системы краткосрочных трудовых отношений. Характеризуется низким уровнем оплаты труда и квалификации работников, высокой долей социально уязвимых групп, низкой степенью социальной защищенности, устойчивости занятости и доходов. Является объектом исследования большинства работ в рамках дуалистической теории сегментации рынка труда.

## Г

**Годовое число миграций** (*year number of migrations*) — количество миграционных перемещений для данной территории в течение года. Их число всегда превышает численность мигрирующего населения, так как часть мигрантов перемещается в течение года неоднократно.

**Групповая динамика** (*group dynamics*) — метод обучения, преследующий три взаимосвязанных цели: 1) повысить эффективность командной работы; 2) добиться понимания самого себя и своих возможностей каждым членом команды; 3) развивать навыки взаимодействия и эффективной работы в команде.

## Д

**Двойная (множественная) занятость** (*holding of two (several jobs); multiple jobholding*) — 1) наличие у одного работника двух (нескольких) мест работы. Это может быть и работа по найму, и деятельность по оказанию трудовых услуг на контрактной основе; 2) осуществляемая параллельно трудовая деятельность женщин в сфере ведения домашнего хозяйства и работы по найму (по контракту).

## Е

**Естественный уровень безработицы** (*natural rate of unemployment*) — в традиционном понимании это уровень безработицы, включающий в себя лишь фрикционную безработицу и структурную безработицу.

## З

**Занятость** (*employment*) — 1) результат установления соответствия спроса на труд и предложения труда (для наемных работников), находящий свое выражение в осуществлении ими трудовой деятельности; 2) совокупность взаимоотношений людей, связанных с их участием в процессе производства; 3) по российскому законодательству деятельность граждан, связанная с удовлетворением личных и общественных потребностей, не противоречащая действующему законодательству и приносящая, как правило, заработок (трудовой доход). Структура занятости отражает распределение занятых между различными отраслями, рыночными структурами и т.д.

## И

**Инвестиции в человеческий капитал** (*human capital investments*) — 1) все затраты, связанные с образованием, подготовкой, приобретением производственных навыков, т.е. формированием человеческого капитала; 2) затраты, связанные с воспроизводством населения (медицина, жилищное строительство и т.п.), такое понимание характерно прежде всего для развивающихся стран с высоким уровнем смертности и скученностью населения (Индии, Пакистана и др.).

**Индекс развития человеческого потенциала** (*index of human potential development*) — разработанный в Программе развития ООН показатель оценки человеческих ресурсов. Рассчитывается как среднее арифметическое индексов, характеризующих отставание показателей ожидаемой продолжительности жизни, охвата начальным образованием, среднедушевого дохода в данной стране от наивысших достижений в мире.

**Интеллектуальный капитал личности** (*personal intellectual capital*) — часть *человеческого капитала организации*, которая принадлежит сотрудникам и должна соответствовать требованиям того сегмента рынка, в котором действует организация.

**Интеллектуальный потенциал организации** (*intellectual potential of the organization*) — часть интеллектуальной собственности организации, т.е. та из ее частей, которая постоянно используется для решения тактических и оперативных задач предприятия.

**Интервью при найме** (*employment interview; interview for a job*) — беседа с кандидатом как составная часть процесса отбора работников. Часто играет основную роль в процессе отбора. Осуществляется работодателем, работником службы управления персоналом или специальной комиссией. Позволяет непосредственно согласовать интересы обеих сторон.

## К

**Кадровый аудит** (*personnel audit*) — анализ социально-трудовых показателей деятельности работников организации с целью повышения эффек-

тивности системы формирования и использования трудового потенциала и качества управления человеческими ресурсами.

**Коэффициент приема кадров** (*hiring ratio*) — величина, определяемая отношением количества работников, принятых на работу за данный период, к среднесписочной численности работников. Аналогично рассчитывается и коэффициент выбытия.

**Коэффициент стабильности кадров** (*coefficient of personnel stability*) — величина, определяемая по формуле  $Ks = 1 - (P_v - (P + P_{II}))$ , где  $P_v$  — количество выбывших работников (прежде всего по причине текучести рабочей силы);  $P_{II}$  — численность вновь принятых работников;  $P$  — среднесписочная численность работников в предшествующий период. С уменьшением числа выбывших работников значение данного коэффициента приближается к единице, что соответствует стабилизации кадрового состава предприятия. Для более точного анализа стабильности кадров дополнительно могут рассчитываться частные коэффициенты стабильности кадров.

**Коэффициент текучести** (*employee turnover rate; labour turnover rate; manpower turnover rate*) — отношение числа работников, покинувших организацию вследствие текучести, к среднесписочной численности работников.

**Критическая зона рынка труда** (*critical zone of the labour market*) — комплексное понятие, используемое в практике анализа регионального рынка труда. Включает в себя четыре группы (субзоны рынка труда) экономически активного населения, а именно: а) лиц, имеющих официальный статус безработного; б) неработающих, не имеющих официального статуса безработного, с душевым доходом в семье ниже прожиточного минимума; в) работающих в режиме неполной занятости, не имеющих дополнительной работы, с душевым доходом в семье ниже прожиточного минимума; г) занятых полный рабочий день, не имеющих дополнительного дохода, с зарплатой ниже прожиточного минимума.

**Кросс-культурный менеджмент** (*cross cultural management*) — составная часть системы управления человеческими ресурсами, обеспечивающая разработку технологий обучения эффективному ведению бизнеса в условиях разнообразия культур с целью предотвращения межкультурных конфликтов.

## М

**Массовая безработица** (*mass unemployment*) — масштабная безработица, включающая в себя прежде всего структурную, технологическую и циклическую безработицу. Отличается высоким временем поиска работы и социальной напряженностью.

**Маятниковая (челночная) миграция** (*daily migration*) — регулярные ежедневные передвижения населения из одного населенного пункта в другой на работу или учебу.

**Международная миграция**, или внешняя миграция; межгосударственная миграция (*international migration*) — движение населения через государственную границу, подпадающее под определение миграции. Выделяют безвозмездную международную миграцию (с целью постоянного поселения); временно-постоянную международную миграцию (на срок от 1 года



до 6 лет), а также сезонную международную миграцию. Миграция за пределы территории данной страны носит название эмиграции, противоположная ей — иммиграции. В зарубежной литературе два последних термина используются иногда и в региональных исследованиях.

**Международная организация по миграции (МОМ)** (*International organization for migration*) — международная межправительственная организация, созданная в 1951 г. в Женеве. Ее основные функции: обеспечение упорядоченной миграции, превращение миграции в фактор экономического развития, организованное переселение беженцев и перемещенных лиц, обмен опытом в данной сфере, координация действий различных органов. Оформляет документацию для беженцев в странах первого убежища и переселяет их в третьи страны, оказывает им медицинскую помощь, осуществляет их языковую подготовку, дает им консультации, помогает в поисках жилья и оказывает финансовое содействие. Бюджет МОМ формируется за счет взносов стран-участниц по специальным нормативам.

**Международная организация труда (МОТ)** (*International labour organization*) — создана в 1919 г. в Женеве для выработки международных стандартов в сфере труда и занятости. С 1946 г. — специализированное учреждение ООН. Имеет пять региональных отделений, в том числе для Восточной Европы, куда относятся и бывшие республики СССР. Высший орган — созываемая ежегодно Генеральная конференция. В состав делегаций стран-членов входят два представителя правительства, один — предпринимателей и один — трудящихся. Секретариатом МОТ является Международное бюро труда (МБТ). МОТ выпускает официальные издания — журнал «International Labour Review» (на англ., фр. и исп. языках) и ежегодник «Yearbook of Labour Statistics».

**Международная трудовая миграция** (*international labour migration*) — перемещение людей через границы определенных государств со сменой постоянного места жительства или возвращением к нему.

**Миграция**, механическое движение населения (*migration*) — территориальное перемещение населения с целью постоянного поселения. Мигрантами являются также лица, переселяющиеся с целью работы на длительное время, и беженцы, желающие при наступлении определенных событий вернуться на прежнее место жительства. Основой для изучения миграции является их статистический учет, расчет сальдо миграции путем вычета из общего прироста естественного, регистрация мест рождения при переписях.

## Н

**Наем рабочей силы** (*hiring; employment*) — прием работников на основе установления отношений найма после осуществления установленных работодателем и предусмотренных законом процедур. С момента найма работник и работодатель приобретают установленные законом права и обязанности и становятся реально действующими сторонами трудовых отношений.

**Наемный работник** (*employee*) — согласно российскому законодательству лицо, заключившее письменный трудовой договор (контракт) либо фактически приступившее к работе по устному соглашению с руководи-

телем (уполномоченным работником предприятия) об условиях трудовой деятельности, за которую оно получает оговоренную при найме оплату деньгами (натурой); избранный, назначенный (утвержденный) на руководящую должность работник, в том числе директор, управляющий предприятием, служитель религиозных культов. В составе наемных работников помимо гражданского населения выделяется такая категория, как военнослужащие.

## О

**Обучение на производстве** (*in-plant training; in-house training; in-company training; training within industry, TWI*) — обучение работников непосредственно на действующем технологическом оборудовании уникальным, существующим только на одном предприятии профессиям, поскольку в этом случае обучение вне пределов предприятия будет чрезмерно теоретизированным. В ряде случаев речь может идти об обучении работников высшей квалификации и предполагает наличие высокого уровня общей и профессиональной подготовки.

**Описание работы** (*job description*) — выделение основных элементов работы, их связи между собой, позволяющее сформировать требования к трудовому поведению сотрудника.

**Оплачиваемая занятость** (*gainful employment; gainful occupation*) — занятость, приносящая доход в денежной форме. Введение понятия оплачиваемой занятости имеет помимо всего прочего стремление отделить занятость в неформальной экономике от ориентированной на получение денежных доходов экономической активности. В российских условиях выделение оплачиваемой занятости затруднительно по причине чрезвычайно низкой ответственности работодателя за выплату заработной платы.

**Опыт работы** (*job experience*) — от стажа работы отличается (помимо ее продолжительности) характером выполняемой работы, ее разнообразием, видами используемого оборудования и т.п. Формализованное описание опыта работы для различных категорий работников требует разработки специальных процедур. Может выступать в качестве критерия для выбора кандидатов для продвижения.

**Открытый рынок труда** (*open job market*) — совокупность вакансий, которые могут быть заполнены широким кругом претендентов на получение работы. На практике — вакансии, о которых имеется информация на бирже труда либо в общедоступных источниках. Величина заработной платы и квалификационный уровень вакансий на открытом рынке труда обычно ниже среднего.

## П

**Пассивная политика занятости** (*passive employment policy*) — политика, направленная на улучшение положения безработных и членов их семей, включающая такие мероприятия, как выплата пособий по безработице, различные доплаты к ним, оказание консультационных услуг безработным по защите их прав, социальная поддержка членов семьи безработных, предоставление возможности досрочного выхода на пенсию. Связана главным образом с социальной политикой государства.

**Первичный рынок труда** (*primary labour market*) — подсистема рынка труда, функционирующая на основе многоступенчатого механизма установления соответствия между спросом на труд и его предложением в рамках стабильных и долгосрочных трудовых отношений, для которых характерны высокий уровень оплаты труда, высокая квалификация работников, низкая доля социально уязвимых групп, высокая степень социальной защищенности, устойчивость занятости и доходов. Является объектом исследования большинства работ в рамках дуалистической теории сегментации рынка труда. Другие теории сегментации разделяют первичный рынок труда на сегменты с постоянным и непостоянным характером занятости.

**Пожизненный наем** (*life-term employment*) — закрепленная в соответствующих документах либо осуществляющаяся в течение длительного времени на практике система трудовых отношений, основанная на устойчивом взаимодействии работников и работодателя в пределах всей трудовой жизни. Данная система предполагает универсальную подготовку работников, их большую внутреннюю мобильность и гибкость режимов работы. Как правило, охватывает не весь персонал предприятия.

**Полная занятость** (*full employment*) — 1) вовлеченность всего трудоспособного населения в процесс производства. Характерна для централизованной экономики; 2) отсутствие безработицы (за исключением ее естественного уровня). Соответствует рыночной экономике; 3) наличие у данного индивида трудовой нагрузки, равной или превышающей ее нормативную величину.

**Пособие по безработице** (*unemployment benefit*) — выплаты официально зарегистрированным безработным с целью компенсации не полученных в результате отсутствия работы доходов. Размер и порядок выплаты пособий во всех странах определяется следующими принципами: а) пособие обычно значительно меньше заработной платы, что стимулирует поиск работы; б) размер пособия зависит от величины заработной платы за предшествовавший получению пособия период; в) выплата пособия ограничена определенным сроком; г) условием получения пособия является действительная нуждаемость в нем, что предполагает отсутствие иных существенных источников доходов.

**Постоянная работа** (*regular work*) — работа, выполняемая на основе длительного (бессрочного) трудового контракта. Предполагает относительную устойчивость (но не неизменность) величины отработываемого времени и суммы получаемого вознаграждения.

**Предпринимательский труд** (*labour of entrepreneur*) — особый вид целесообразной деятельности человека, направленной на получение доходов путем комбинации различных факторов производства и основанной на созидательной силе хозяйствующего субъекта, его постоянном риске и ответственности.

**Профессиональный рынок труда** (*professional labour market; craft internal labour market; craft labour market*) — подсистема рынка труда, в рамках которой соответствие спроса и предложения труда устанавливается в результате периодического взаимодействия группы работников с группой работодателей для выполнения ими специализированных работ небольшой продолжительности. Профессиональный рынок труда учитывает преимущественно людей творческого труда, получающих доходы

от интеллектуальной собственности; отсутствует тяготение к одному работодателю (заказчику), характерно включение в состав профессиональных организаций. Является объектом исследования большинства работ в рамках триалистической и тетралистической теорий сегментации рынка труда.

## Р

**Региональный рынок труда** (территориальный рынок труда) (*spatial labour market; regional labour market*) — рынок труда, функционирующий в границах региона. В его пределах взаимодействуют региональные трудовые ресурсы и работодатели, находящиеся в данном регионе.

**Рынок труда** (*labour market; market of labour; market for labour*) — 1) соотношение спроса на труд и его предложения, в результате которого устанавливается определенная цена труда и формируются социально-экономические условия трудовой деятельности; 2) система социально-трудовых отношений, возникающих между работодателями (или их объединениями) и трудящимися (или их представителями) с участием государственных и общественных организаций по поводу оплаты и условий труда, социальных гарантий и социальной защиты.

**Рынок труда предприятия**, или внутрифирменный рынок труда (*enterprise labour market; labour market of the firm; labour market within the firm*), — относительно обособленный рынок труда, отражающий соотношение спроса и предложения труда в форме человеко-часов (например, для выполнения сверхурочных и экстренных работ) и необходимость заполнения образующихся вакансий (тесно связан с функционированием внутреннего рынка труда в пределах предприятия). В его состав входит также часть внешнего рынка труда, тяготеющего к данному предприятию. Отражает факт действия рыночных отношений в сфере труда на микроуровне.

## С

**Свободный рынок труда**, или рынок случайных работ; рынок поденного труда (*free labour market; casual labour market*), — подсистема рынка труда, в основе которой лежит установление соответствия между спросом на труд и его предложением на основе кратковременного взаимодействия работников и работодателей и с чрезвычайно коротким периодом трудовых контрактов. Типичный пример — рынок поденного труда. Для него характерны низкая квалификация работников, их малая фондовооруженность; отсутствие гарантий занятости; частые изменения выполняемых работниками трудовых функций; неопределенность условий труда, его интенсивности и режимов работы; нестабильность доходов, высокая мобильность рабочей силы. Выступает как максимально гибкий рынок труда без каких-либо институтов.

**Скрытая безработица** (*hidden unemployment*) — не отражаемая в системе статистического учета безработица; лица, относящиеся к данной категории, могут выступать либо как занятые, либо как экономически неактивные. Различают внутрифабричную безработицу (изучается на основе анализа соотношения динамики выпуска продукции и численности персонала) и безработицу лиц, отчаявшихся найти работу (незарегистрированных службой

занятости), но по-прежнему нуждающихся в ней (изучается на основе социологических опросов с широким использованием экспертных оценок).

**Скрытый рынок труда** (*hidden job market*) — совокупность вакансий, к заполнению которых работодатель предъявляет особые требования. Отсутствует стремление работодателя к наличию широкого круга претендентов на получение работы. На практике — вакансии, заполнение которых происходит на основе неформальных каналов.

**Спрос на труд** (*demand for labour*) — один из факторов производства; определяется прежде всего спросом на продукцию, т.е. выступает как порожденный спрос. В конечном счете зависит от цены продукции, производительности труда по ее производству, величины заработной платы, возможности замены труда другими факторами производства, используемой технологии, цены, других факторов производства.

**Статус занятости** (*employment status*) — одна из важнейших характеристик населения. Определяется для всего экономически активного населения (т.е. занятых и безработных). Зависит от степени экономического риска, важным элементом которого является характер взаимоотношений данного лица (наделенного определенными полномочиями) с другими работниками и предприятиями. Для безработных, ранее имевших работу, определяется в соответствии с местом предыдущей работы. Данный статус имеют: наемные работники (в том числе военнослужащие); работающие на индивидуальной основе; работодатели; неоплачиваемые работники семейных предприятий; лица, не поддающиеся классификации по статусу занятости.

**Структурная безработица** (*structural unemployment*) — безработица, вызванная несоответствием характеристик спроса на труд и его предложения. Обусловлена уменьшением спроса на ряд товаров потребительского и производственного назначения, в результате чего работники, производившие эту продукцию, оказываются без работы.

## Т

**Текучесть рабочей силы** (*employee turnover; labour turnover; manpower turnover*) — выбытие работников из организации по собственному желанию (на практике сюда также относят увольнение за нарушение трудовой дисциплины). Имеет как отрицательные, так и положительные последствия для организации в зависимости от ее экономического положения и состояния рынка труда. Оценивается через коэффициент текучести.

**Теневой рынок труда** (*shadow labour market; gray labour market*) — рынок труда, функционирующий вне установленных государством законодательных рамок. Включает в себя в принципе легальную деятельность, укрываемую от налогообложения (например, труд по производству мебели на незарегистрированном предприятии); нелегальную деятельность (труд по изготовлению наркотиков); деятельность лиц, не имеющих права заниматься трудовой деятельностью (например, труд нелегальных иммигрантов).

## У

**Увольнение** (*dismissal; layoff*) — прекращение отношений найма между работодателем и работником. Может происходить по инициативе каждого

из них, а также по соглашению обеих сторон (частным случаем этого является увольнение, связанное с истечением срока найма).

**Увольнение по инициативе работодателя** (принудительное увольнение) (*forced withdrawal, retire*) — прекращение отношений найма, предусматривающее осуществление ряда предварительных процедур и предоставление гарантийных выплат увольняемому. Детально регулируется трудовым законодательством.

## Ф

**Фрагментация рынка труда** (*fragmentation of the labour market*) — разбиение рынка труда на отдельные подсистемы без определения характера связи между ними. Некоторые исследователи смешивают ее с сегментацией рынка труда.

**Фрикционная безработица** (*frictional unemployment*) — безработица, связанная с текучестью рабочей силы, неизбежным следствием которой является ее временная незанятость. Ее продолжительность определяется условиями поиска работы, информации о ней, территориальным распределением вакансий, особенностями административных процедур найма и т.д.

## Ц

**Циклическая безработица** (*cyclical unemployment*) — безработица, связанная со спадом спроса в период экономической депрессии, что в условиях недостаточной гибкости заработной платы приводит к увольнению части работников.

## Ч

**Частичная безработица**, или частичная занятость (*partial unemployment*), — вынужденная работа неполное рабочее время (неполный день, неделю, год). Частичная занятость соотносится с такой работой независимо от ее причин.

**Человеческий капитал организации** (*human capital*) — суммарные психофизиологические, интеллектуальные, физические, моральные, социальные, нравственные и другие способности всех сотрудников приносить доход организации.

**Человеческий фактор производства** (*human factor*) — человеческие ресурсы, представляющие собой уникальный фактор производственного процесса. Стремясь подчеркнуть необходимость учета многочисленных социальных и психологических факторов, часто применяют схожий термин «субъективный фактор производства». При их сравнении с вещественными факторами производства более употребительным является выражение «личный фактор производства». Все эти выражения близки друг к другу.

## Э

**Экономически активное население** (*economically active population*) — часть населения (занятого и не занятого трудовой деятельностью), обеспечивающая предложение труда для производства товаров, услуг и иных материальных и духовных ценностей.

## ПРАКТИКУМ

Тем, кто обладает развитым чувством собственного достоинства, совершенным владением средствами своей профессии, творческим подходом и навыками решения проблем, будут сопутствовать успех и творческие удачи.

*Дж. Цезерани*

Практикум имеет своей целью закрепить у обучающихся знания, изложенные в соответствующих темах курса, попытаться развить у них творческое мышление, привить навыки креативности, выявить индивидуумов с нестандартным подходом к решению задач.

Со времен пушкинского лицея известно, что главным в подготовке и сбережении талантов является творческая атмосфера, обеспечивающая «соударение умов», выход за пределы дисциплинарного поля, что свидетельствует об элитарности образования.

Практикум содержит упражнения, ситуационные задачи, тесты, алгоритмы, головоломки, задания, нацеленные на развитие у студентов критического мышления, преодоления психологических барьеров при решении системных проблем. Особое внимание уделяется центральным этапам творческого процесса — анализу задач и формированию новой идеи, кажущейся поначалу невероятной. Как заметил Альберт Эйнштейн: «Если с самого начала идея не абсурдна, то у нее нет никакой перспективы».

### **Глава 1. Нука управления людьми: креативный аспект**

Цели практических заданий по данной теме:

- закрепить знания основных понятий и определений курса: человеческие ресурсы, человеческий капитал, трудовые ресурсы, инновации, интеллект, инновационное развитие, креативность, креативная деятельность, инновационно-креативный потенциал, инновационная культура, *homo faber*, *homo creator*, компетенции специалиста по УЧР, методические рекомендации по изучению курса;
- используя предложенные преподавателем задачи, головоломки, упражнения и др., попытаться заинтересовать студентов в саморазвитии, творческом мышлении, креативности. При этом особое внимание следует уделять методологическим аспектам и творческим (нестандартным) подходам и способам решения задач.

Ниже приведены примеры головоломок, применяемых компаниями для отбора персонала. Попробуйте ответить на них. Насколько применение подобных задач эффективно, на ваш взгляд, в процессе отбора и найма персонала?

1. Как можно взвесить реактивный пассажирский самолет, если его нельзя поместить на весы?

2. Почему крышки канализационных люков круглые, а не квадратные?

3. Почему в зеркале меняются местами правое и левое направления, а не верх и низ?

4. В какую сторону должен поворачиваться ключ в замке, запирающем дверцу автомобиля, когда замок открывают?

5. Почему, когда вы в гостинице открываете кран с горячей водой, из него сразу течет горячая вода, а в жилых домах сначала течет теплая?

6. Если вы плывете в лодке и выбросите из нее в воду чемодан, поднимется или опустится уровень воды?

7. Загадка Сфинкса Эдипу: «Какое существо утром ходит на четырех ногах, в полдень на двух, а вечером на трех?»

8. В трех углах равностороннего треугольника находится по муравью. Каждый из муравьев начинает двигаться в случайно выбранный угол по прямой. Какова вероятность того, что ни один из муравьев не столкнется с другим муравьем?

9. Четыре собаки находятся в углах большого квадрата. Каждая из собак начинает преследовать другую собаку, расположенную от нее по ходу часовой стрелки. Все собаки бегут с одинаковой скоростью, причем они постоянно меняют направление своего движения так, чтобы преследовать строго по прямой ту собаку, за которой гонятся. Сколько времени пройдет, пока собаки поймут друг друга? Где это произойдет?

10. Из Лос-Анджелеса в Нью-Йорк отправляется поезд с постоянной скоростью 15 миль/ч. Одновременно из Нью-Йорка в Лос-Анджелес отправляется встречный поезд со скоростью 20 миль/ч. В тот же самый момент из Лос-Анджелеса с вокзала вылетает птица и летит строго над железнодорожным полотном по направлению к Нью-Йорку со скоростью 25 миль/ч. Как только она долетает до поезда, вышедшего из Нью-Йорка, она немедленно разворачивается и летит в обратную сторону с той же скоростью, пока не встретится с поездом, вышедшим из Лос-Анджелеса, после чего снова разворачивается и летит в обратном направлении. Так она летает туда и обратно между двумя поездами, пока они не столкнутся. Какое расстояние пролетит птица?

11. У вас два сосуда и 100 шариков, 50 из которых красные, а 50 — синие. В случайном порядке выбирается один из сосудов, из которого затем выбирают и достают случайный шарик. Каким образом распределить шарики по сосудам так, чтобы вероятность достать красный шарик была наивысшей? (Все 100 шариков необходимо распределить по сосудам.) Какой будет вероятность случайного выбора красного шарика, если использовать вашу схему?

12. У вас есть два ведра емкостью 3 и 5 л и неограниченный запас воды. Как отмерять точно 4 л воды?



13. Один из ваших работников настаивает на том, чтобы ему платили золотом. У вас есть золотой слиток, стоимость которого соответствует семидневной зарплате этого сотрудника. Он уже размечен на семь равных кусков. Если вам разрешили сделать всего два разреза слитка, а работнику нужно платить в конце каждого дня, как можно решить эту проблему?

14. У вас есть  $b$  коробок и  $n$  банкнот номиналом 1 долл. Распределите деньги по коробкам, которые затем запечатывают так, чтобы, не открывая коробки, вы могли выплатить любую целую сумму долларов начиная с 0 и заканчивая  $n$ . Какими должны быть ограничения для значений  $b$  и  $n$ ?

15. У вас баночка, в которой драже трех цветов: красного, зеленого и синего. Вам нужно с закрытыми глазами взять из баночки несколько драже так, чтобы два оказались одного цвета. Сколько драже вам нужно достать, чтобы быть уверенным, что среди них есть два одинакового цвета?

16. У вас три корзины с фруктами. В одной из них — только яблоки, в другой — только апельсины, наконец, в третьей — и яблоки, и апельсины. Вы не видите, какие фрукты внутри корзин. На каждой корзине есть хорошо заметный ярлык, но информация на нем неверна. Вам разрешено с закрытыми глазами вынуть из одной корзины один фрукт и потом рассмотреть его. Как можно определить, что в каждой из корзин?

17. Как человеческий капитал, так и физический могут служить источниками получения дохода как для отдельного человека, так и для предприятия в целом. Если рассматривать эти два понятия с позиции способности приносить доход, то в чем будут основные сходства и различия между человеческим и физическим капиталом организации?

18. Австрийский музей решил купить во Франции картину известного художника. Подлинность ее была подтверждена группой компетентных экспертов. В их присутствии нотариус поставил на обратной стороне холста печать, удостоверяющую подлинность картины. В австрийском музее, куда со всеми предосторожностями она была доставлена, провели повторную экспертизу. Оказалось, что картина — подделка. Как это могло случиться?

19. Сколько раз в течение дня перекрываются часовая и минутная стрелки часов?

20. Каким образом вы сможете отыскать нужную вам книгу в большой библиотеке, если там нет систематизированного каталога и нельзя рассчитывать на помощь библиотекаря?

21. Разработайте систему счисления с основанием  $-2$ .

22. Четырем туристам ночью нужно переправиться через реку по подвесному мосту. Мост уже сильно обветшал, в настиле есть дыры, и он выдержит одновременно не более двух человек. Туристам нужно освещать дорогу фонариком, иначе они рискуют провалиться в дыру в настиле. Но у них есть только один фонарик. Эти четыре человека передвигаются с разной скоростью. Андрей может перейти мост за 1 мин, Леонид — за 2, а самому медлительному — Борису — потребуется 10 мин. Ровно через 17 мин мост обрушится. Как всем четверым успеть через него переправиться?

23. Однажды серьезный научный английский журнал «Электроник компонентс» спросил у читателей: что за предмет или животное, которое само по себе «круглое, с хвостом и все разбивает»?

## Глава 2. Динамика численности населения и трудовая миграция

Цели практических заданий по данной теме:

- закрепить знания основных понятий и определений в области демографических процессов, воспроизводства населения и трудовых ресурсов, демографической политики и трудовой миграции населения;
- научить слушателей анализировать состояние демографической ситуации в стране, регионе; владеть методами классификации населения по его отношению к трудовой деятельности, методами прогнозирования численности населения и трудовых ресурсов, методами разработки демографической политики, а также другими компетенциями, предусмотренными профессиональной квалификацией по специальности (направлению подготовки).

Ниже приводятся некоторые примеры, задачи, упражнения, алгоритмы и др.<sup>1</sup>, которые, однако, не исчерпывают содержания практических занятий.

1. Проанализируйте изменение демографической ситуации в России в межпереписной период и расскажите каким образом:

- изменилось региональное распределение населения России;
- изменилась структура городского и сельского населения России;
- развивается процесс урбанизации/дезурбанизации в России;
- изменилась гендерная структура населения России.

Какие причины, на ваш взгляд, лежат в основе этих изменений?

2. Проанализируйте текущий этап реализации демографической политики Российской Федерации. На ваш взгляд, какие элементы необходимо добавить в процесс ее реализации, чтобы повысить эффективность мероприятий? Насколько эффективна современная демографическая политика?

3. Определите режим воспроизводства населения в Российской Федерации в динамике за 5, 10, 20 лет.

4. Выявите типы воспроизводства населения России по настоящее время.

5. Определите динамику естественного прироста населения России (вашего региона) в ретроспективном аспекте за определенный период времени, включая изменения общего коэффициента рождаемости ( $n$ ); общего коэффициента смертности ( $m$ ); коэффициента прироста населения ( $k$ ).

6. Оцените на территории России (или вашего региона) демографическую ситуацию и демографическую обстановку.

7. Раскройте содержание демографической политики Российской Федерации и ее основные приоритеты.

8. Определите основные пути реализации демографической политики в России.

9. Разработайте классификацию населения по его отношению к трудовой деятельности на примере вашего региона.

10. Разработайте прогноз численности населения для отдельного административно-территориального образования (АТО).

---

<sup>1</sup> Выполнение нижеприведенных заданий предполагается на основании данных переписи населения Российской Федерации (полная версия на сайте [www.gks.ru](http://www.gks.ru)).

11. Рассчитайте сценарные предпосылки и ожидаемую численность отдельного АТО (включая суммарный коэффициент рождаемости, ожидаемую продолжительность жизни при рождении мужчин и женщин, миграционный прирост, численность постоянного населения на конец года).

12. Определите по конкретному АТО: абсолютный прирост трудовых ресурсов, темп роста трудовых ресурсов, коэффициент естественного прироста трудовых ресурсов, возрастную структуру трудовых ресурсов, структуру трудовых ресурсов по полу, по уровню образования и профессиональной подготовке.

13. Определите динамику трудовой миграции в России (или отдельном АТО) в ретроспективном аспекте за 5, 10, 20 лет.

14. Выявите маятниковую миграцию в отдельном АТО по состоянию на момент исследования и предложите прогнозный вариант ее развития. Определите среднегодовой показатель объема маятниковой миграции по конкретному АТО.

15. По конкретному АТО определите: коэффициент миграции, коэффициент интенсивности миграционного оборота, коэффициент интенсивности чистой миграции, миграционный поток, миграционную когорту.

16. Определите иммиграцию иностранной рабочей силы в отдельном АТО и оцените эффективность ее использования.

17. Приведите характеристику видов и форм международной миграции в Российской Федерации и ее динамику.

### Глава 3. Институциональные основы рынка труда

Цель практических заданий по данной теме — закрепить знания студентов в сфере функционирования рынка труда, действия законов спроса и предложения, формирования и развития внутрифирменного рынка труда, занятости и безработицы, определения зависимости между величиной заработной платы и размером спроса на труд и др.

1. Определите равновесную цену за труд (заработную плату,  $W_0$ ) и определенный уровень занятости ( $E_0$ ) на условном примере (см. рис. 3.1).

2. На основании приведенных ниже данных поясните взаимосвязь динамики объема продукции и предельного физического продукта труда, если цена выпускаемой продукции составляет 2 руб., а сложившийся уровень заработной платы — 600 руб.

Единица труда	Объем продукта	Предельный физический продукт
1	2000	2000
2	3000	1000
3	3500	500
4	3800	300
5	3900	100

Очевидно, что дополнительный объем продукции при увеличении количества рабочих сокращается. Этот дополнительный продукт, получаемый за счет увеличения одного фактора производства при неизменном

количестве остальных факторов, называется предельным продуктом ( $MR$ ) данного фактора производства. В условиях совершенной конкуренции на рынке труда только при найме четвертого работника предельный продукт в денежной форме будет соответствовать уровню заработной платы, сложившейся в отрасли:

$$MRP = W(300 \cdot 2),$$

где  $MRP$  — предельный продукт в денежной форме, создаваемый каждой единицей труда;  $W$  — заработная плата.

3. Какие экономические показатели вы предложите для анализа внутреннего рынка труда предприятия и его эффективности? В чем будут основные преимущества внутреннего рынка труда для работника, а в чем — для работодателя?

4. В каких областях деятельности внутренние рынки труда доминируют в системе рынка труда предприятия, т.е. имеют более важное значение по сравнению с внешними? Можно ли рассматривать их как основу рынка труда предприятия?

5. Сформулируйте список наиболее активно используемых на сегодня источников найма и подбора персонала. Какие из них, на ваш взгляд, наиболее эффективны с точки зрения работодателя?

6. Одним из вариантов занятости работников является их перевод на домашний режим работы. Суть его заключается в том, что работники работают дома, выполняя поставленный перед ними на некоторый период объем работы. Соответственно, на рабочем месте они появляются достаточно редко. Предположим, перед вами стоит задача перевести на подобный режим работы группу сотрудников, занимающихся разработкой программного обеспечения в специализированной компании. Уместна ли такая форма занятости для этой группы работников? Если да, пропишите последовательность действий, которые необходимо предпринять для реализации этой идеи.

7. В качестве одной из современных технологий УЧР рассматривается понятие «телеработа» как дистанционная форма труда. Как вы считаете, для какого типа работников подобный тип занятости будет наиболее эффективен? И наоборот, какие группы работников не рекомендуется переводить на удаленную работу?

8. В качестве попытки стимулировать занятость правительство уменьшает страховые платежи работодателей в бюджет. Для отрасли с совершенной конкуренцией проанализируйте долгосрочное воздействие такой политики на спрос на труд в отдельной компании и во всей отрасли.

9. Каким образом конкурентная рыночная система справляется с проблемами, возникающими из-за нанесения промышленностью ущерба окружающей среде?

10. В рыночной экономике образование как *отрасль* и вуз как *фирма* независимо от формы собственности не могут существовать без оценки затрат. Анализ структуры затрат на образование находится в сфере постоянного внимания экономистов и политиков в развитых странах, так как

основная часть учащихся получает школьное и высшее образование в рамках государственного сектора, что влечет значительные расходы бюджета. Даже там, где взимается плата за обучение, она редко превышает 20% от общей суммы затрат.

Так, в известной Лондонской школе экономики (*LSE*) плата за обучение на степень бакалавра в 2015/2016 учебном году составляла 4657 фунтов стерлингов в год для студентов из Великобритании и ЕС и 10 425 фунтов стерлингов — для студентов из остальных стран. Данная сумма составляет лишь 35% от общего дохода *LSE* (причем основная часть этой суммы поступает от студентов второй категории, на которую, естественно, не приходятся государственные субсидии; кстати, доля субсидий — 34% общего дохода — устойчиво снижается). Так как баланс *LSE* в 140 млн фунтов стерлингов был сведен с незначительным положительным сальдо, можно считать, что плата за обучение покрывает только 34% стоимости обучения.

Определите эффект возрастающей отдачи от масштаба производства, т.е. от общего количества студентов, обучаемых в этом вузе. Рассмотрите эту задачу на модельном уровне, привлекая для интерпретации отечественные сопоставления.

11. Определите предельный продукт в денежной форме в условиях совершенной конкуренции (на условном примере).

12. Определите оптимальную численность занятых, которая обеспечивала бы максимальную прибыль предприятию (на условном примере).

Эта зависимость называется «прибыль — максимизирующая занятость» (см. ее графическое представление на рис. 3.2).

13. Рассчитайте различные комбинации труда и капитала для максимального количества продукции согласно приведенным ниже данным.

Капитал, ед.	Труд, ед.			
	10	20	30	40
3	700	1000	1230	1410
6	1000	1410	1730	2000
9	1200	1720	2120	2450
12	1400	2000	2450	2820

#### **Глава 4. Профессиональная подготовка работников и технологии трудоустройства экономики**

Цель практических заданий по данной теме — закрепление знаний студентов в области инструментальных и системных компетенций по профилю специальности, включающих способности к анализу и синтезу, организации и планированию трудоустройства организации (региона, отрасли); умения проводить отбор и набор работников, осуществлять расстановку кадров; овладение методами организации профессионального обучения работников и др.

Приведенные ниже упражнения и задания не исчерпывают полноту необходимых практических навыков и носят приближенный характер.

1. Какие экономические задачи вы предложите для анализа внутреннего рынка труда предприятия и его эффективности? В чем будут основные преимущества внутреннего рынка труда для работника, а в чем — для работодателя?

2. Составьте бизнес-план профессиональной подготовки (переподготовки) человеческих ресурсов на примере конкретной организации. Бизнес-план должен в общих чертах указывать на то, какие типы навыков и компетенций могут потребоваться в будущем и сколько понадобится работников, имеющих такие навыки и компетенции. Эти общие данные следует преобразовать в более конкретные планы профессионального образования в организации.

3. Какие навыки должна развивать известная вам организация (предприятие), чтобы удовлетворять потребности, которые возникнут в течение трех ближайших лет, и какие формы и методы профессиональной подготовки вы рекомендуете?

1) Управление и руководство; 2) коммуникация; 3) навыки бизнеса; 4) обслуживание клиентов; 5) прогрессивные технические навыки; 6) более широкий спектр навыков; 7) коучинг и наставничество; 8) инновации; 9) навыки в сфере информационных технологий; 10) способность легко адаптироваться к изменениям; 11) логистика; 12) реклама.

4. Раскройте содержание и назначение перечисленных ниже теорий обучения<sup>1</sup>:

- теория подкрепления;
- теория эмпирического научения;
- когнитивная теория научения;
- теория социального научения.

5. Неотъемлемой частью планирования бизнеса является определение потребности в человеческих ресурсах, необходимых для достижения стратегических целей организации. Различают «жесткое» и «мягкое» планирование. Первое основано на количественном анализе, второе — на профессионально-квалификационном отборе требуемых работников.

Процесс планирования включает: 1) прогнозирование будущей потребности в работниках (прогноз спроса); 2) прогнозирование наличия рабочей силы в будущем (прогноз предложения); 3) разработку плана для обеспечения соответствия спроса и предложения. Эти процессы суммированы далее как:

- стратегические планы бизнеса; определение уровня будущей деятельности и инициатив, требующих новых навыков;
- стратегия обеспечения ресурсами: составление плана по достижению конкурентного преимущества посредством развития интеллектуального

---

<sup>1</sup> «Обучение — это не просто овладение новым пониманием или новой идеей. Обучение имеет место, когда мы предпринимаем эффективное действие, когда мы обнаруживаем и исправляем ошибку. Как вы узнаете, что вы что-то знаете? Когда вы можете сделать то, что, как вы считаете, вы знаете» (М. Армстронг). Как писал великий педагог Хосе Марти, «человек растет с делом рук своих».

капитала — привлечение более способных, чем у конкурентов, сотрудников; гарантия того, что они создадут знания и навыки, специфичные для организации; действия, направленные на то, чтобы стать «самым предпочитаемым работодателем» (работодателем по выбору);

- планирование сценариев: сценарное планирование — оценка в широком смысле того, куда идет организация и какие требования существуют в сфере обеспечения организации человеческими ресурсами;

- прогноз спроса и предложения: оценка спроса на людей (численность и навыки), а также оценка количества людей внутри самой организации и за ее пределами;

- анализ текучести кадров: анализ существующих данных и тенденций по текучести кадров и составление прогноза на основе результатов этого анализа;

- анализ рабочей среды: анализ окружающей среды, в которой люди работают, с точки зрения того, какие возможности она предоставляет им для развития своих навыков и получения удовлетворения от работы;

- анализ операционной эффективности: анализ продуктивности, использования людей и спектра возможностей повышения гибкости реагирования на новые и меняющиеся требования.

Определите на конкретном примере потребности предприятия в человеческих ресурсах в «жестком» и «мягком» разрезе при следующих условиях: 1) количество работников в настоящий момент — 1000 чел.; 2) ежегодный коэффициент текучести кадров — 10%; 3) предполагаемые потери в течение года — 3%; 4) объем производства планируется увеличить на 20%; 5) рост производительности труда — 5%; 6) число высококвалифицированных работников составляет 60% от общей численности работающих.

6. Определите среднесписочную численность работников за 6 месяцев при условиях: 1) организация начала работать в марте; 2) среднесписочная численность работников в марте составила 490 чел., в апреле — 540 чел., в мае — 610 чел., в июне — 650 чел.

Среднесписочная численность работников за год определяется путем суммирования среднесписочной численности работников за все месяцы отчетного года и деления полученной суммы на 12.

7. Современные инновационные компании при отборе работников часто задают вопросы на сообразительность, поскольку профессиональные навыки быстро устаревают и поэтому нужны люди, которые обладают широкими универсальными способностями к разрешению сложных проблем. Приведем для примера две простые задачи-вопросы: 1) всегда ли на Земле солнце всходит на востоке? 2) у вас есть 6 спичек; составьте из них четыре равносторонних треугольника. «Ценность собеседования на сообразительность обратно пропорциональна опыту кандидата», — считают недавние выпускники университетов.

8. Дополните в зависимости от специфики предприятия следующие общие правила при отборе кандидатов на любую должность:

а) нужны такие вопросы, чтобы кандидат мог продемонстрировать свой способ рассуждений. У такого вопроса единственный верный ответ, но то, как его находит кандидат, и то, как он об этом рассказывает, очень инди-

видуально. Слушая, как именно кандидат рассуждает о данном вопросе, можно многое узнать о его личных способностях и умении решать задачи. Следует избегать вопросов с подвохом: людям обычно затруднительно рассказывать, как они догадались об ответе. Значит, ответ будет недостаточно информативным;

б) избегайте вопросов, на которые нет правильного ответа: не стоит тратить на них время;

в) не задавайте кандидату стрессовых вопросов. Для того чтобы ответы на вопросы были информативными, кандидат должен чувствовать себя комфортно: тогда он сможет спокойно рассуждать;

г) избегайте обмана во время интервью. Компания не должна дезинформировать кандидатов. В свою очередь, компания вправе рассчитывать на то, что кандидат правдиво расскажет о себе;

д) интервьюеру не следует знакомиться с оценками его другими интервьюерами до тех пор, пока собеседование не закончено.

Приведем некоторые задачи-головоломки, заданные кандидату:

- сколько мест на земном шаре, где, если вы пройдете километр на юг, километр на восток и километр на север, вы вернетесь в то место, откуда отправились в путь?

- сколько весит весь лед на хоккейном поле?

- какой объем воды река Нева проносит в течение часа мимо Эрмитажа?

- как можно разрезать прямоугольник на две равные части, если из него уже вырезан прямоугольный кусок?

- как вы отыщете нужную вам книгу в большой библиотеке?

- в приведенной последовательности чисел: 8, 4, 2, 1,  $1/2$ ,  $1/4$  — какое число следующее?

## **Глава 5. Система управления человеческими ресурсами**

Данная тема является центральной в курсе УЧР. В ней необходимо раскрыть современные принципы, функции и методы управления людьми, «связать в один узел» проблемы воспроизводства человеческого потенциала в контексте развития инновационной экономики. Поэтому практические занятия по этой теме должны стать важным этапом в изучении курса УЧР. На практических занятиях предлагается овладеть методами системного анализа и решить следующие задачи и упражнения. Прежде всего дадим несколько вводных замечаний и определений.

В различных сферах жизни, в том числе в менеджменте, хорошо осознается важность формирования целостного видения проблемной ситуации для эффективного ее разрешения. Как писал Н. В. Гоголь В. Г. Белинскому в ответ на его письмо с критикой писателя в религиозности, западничестве и пр.: «Нужно иметь полный взгляд на вещи», а великий энциклопедист Франции Д. Дидро по этому поводу заметил: «Когда не знаешь всего, ничего толком не знаешь — даже не знаешь, куда что ведет». Основопологающий принцип системного подхода гласит: «Чтобы осмыслить предмет рассмотрения, он должен быть изучен во взаимосвязях со своим окружением; надо понять причины его развития и движения, а значит, уяснить



цели и способы их достижения, установить ресурсы и источники существования анализируемого явления. Весь процесс изучения должен производиться систематизированно, в определенной последовательности, только тогда он даст ожидаемый эффект. Иначе говоря, объект познания следует рассматривать как систему, функционирующую в среде и взаимодействующую с другими системами».

Свойства системы в целом не являются суммой свойств ее составных частей. Это свойство систем называется *эмерджентностью*. В отличие от эмерджентности, *синергетический эффект* связан с кооперативным взаимодействием входящих в систему элементов и определяется как результат продуцирования открытых систем в ходе взаимодействия их компонентов ( $S = 2 + 2 = 5, b \dots n$ ). Приведите пример получения синергетического эффекта в бизнесе.

Для понимания сути системного подхода можно воспользоваться диалектической триадой Гегеля, когда познание сущности целого представляется как последовательность сменяющих друг друга способов, трех уровней знания о нем.

Первый уровень соответствует интуитивному, опирающемуся на живой опыт, целостному пониманию объекта. В практической жизни этот уровень познания зависит целиком от способностей, таланта отдельного человека.

Второй уровень — аналитический подход, расчленяющий целое на части. Этот метод зародился в эпоху Просвещения. Декарт писал: «Нет такой проблемы, которую я не мог бы решить. Если вдруг не в состоянии с ней справиться, то разбиваю ее на части...» К сожалению, в этом случае из поля зрения выпадают связи между этими частями, которые могут оказаться существенными для понимания закономерностей, которые формируют свойства проблемного объекта. Понимание сути проблемы останется неполным, а то и просто ложным, а рекомендации по ее решению — спорными и даже вредными.

Третий уровень — системный подход к пониманию объекта исследования, который можно рассматривать как синтез интуитивного и аналитического методов. Такой подход концентрирует внимание на тех взаимодействиях, которые становятся причиной возникновения системных свойств (целое, мыслимое как «многое»).

Системное мышление как оформленная методология научного познания сформировалась в течение XX в. (Л. Бергаланфи, Австрия, 1901—1972). В настоящее время системный подход, методы системного моделирования достигли такого уровня зрелости, который позволил выделить базовые принципы, технологии и приемы (см. гл. 5).

В начале занятия необходимо вспомнить основные понятия и определения данной темы. Что такое система, системное мышление? Назовите свойства систем и системного подхода. Простые и сложные системы. Понятие обратной связи. Усиливающая и уравнивающая обратная связь.

Существует **три фактора, которые могут быть причиной ошибочного толкования собственного опыта**, когда возникает усиливающая обратная связь, укрепляющая существующие ментальные модели: регрессия, пренебрежение фактором времени и односторонняя трактовка событий.

*Регрессия* может привести к смещению связи и причины. Например, вследствие изменчивости обстановки в бизнесе (кризис, инфляция, и т.п.) обычно наступает успешный период, и это никак не связано с тем, что вы наказываете сотрудников за недостаточное усердие.

*Пренебрежение фактором времени* может быть причиной ошибочного толкования собственного опыта в том случае, если вы интерпретируете события для подтверждения своих выводов (теорий) без учета времени, разделяющего возможную причину и предполагаемое следствие.

*Односторонняя трактовка событий.* Для объективной трактовки опыта необходимо фиксировать и помнить как положительные, так и отрицательные события. С помощью следующей задачи вы можете проверить свою склонность акцентировать внимание на усиливающей обратной связи.

Один из фундаментальных принципов системного подхода заключается в том, что *поведение систем определяется их структурой*. Поэтому всякое улучшение в организации следует начинать с системы. Если этого не сделать, то, как говорят французы, «чем больше перемен, тем больше все остается по-прежнему». Чтобы найти решение, нужно взглянуть на структуру ситуации со стороны. Задайте себе базовый вопрос: что мешает ситуации измениться? Приведите и обсудите подобные примеры, которые вы знаете из собственного опыта.

Есть **два типа ментальных моделей**: одни загоняют в тупиковые ситуации, другие облегчают существование, помогая решать проблемы. Бизнес структурируется ментальными моделями участвующих в нем людей. Структура системы может порождать проблемы, но их решение зависит от ментальности тех, кто управляет этим бизнесом. Изменение ментальной модели может стать тем рычагом, который обеспечивает прорыв. Попробуйте провести деловую игру «соударения умов» (ваших ментальных моделей), используя их как точку приложения рычага для решения бизнес-задачи. Иметь системные ментальные модели означает:

- вы исходите из того, что на данный момент ваши ментальные модели лучшие из всего, что было вам доступно, но не прекращайте поиска более совершенных;
- вы имеете широкий круг интересов;
- не боитесь неопределенности;
- проявляете любознательность и уделяете особое внимание тому, что, похоже, противоречит вашим ментальным моделям;
- ищете причины событий в системе обратных связей, действующих в разные временные периоды;
- столкнувшись с проблемой, исследуете не только ситуацию, но и свои предположения о ней;
- обращаете внимание на взаимную связь факторов, добиваясь понимания того, как события согласуются друг с другом;
- ищете объяснения в виде системы циклов и контуров обратных связей, в которых результат — следствие одной из причин — в свою очередь становится причиной чего-то другого.

На семинаре полезно ознакомиться с «Памяткой руководителю», составленной выдающимся авиаконструктором С. Ильюшиным.

- Приходи на работу раньше своих сотрудников — это благотворно влияет на их трудовую дисциплину.
- Приходи на работу с планом твоего рабочего дня и стремись его осуществить. — Будь принципиален. Никогда не подлаживайся под чужое мнение, если ты с ним не согласен.
- Не лавируй между несколькими мнениями — это опасно.
- Будь правдив даже в том случае, если это может грозить тебе неприятностью.
- Выполняй директивы не по форме, а по существу — творчески.
- С вышестоящими руководителями будь вежлив, исполнительен и тактичен, но никогда не проявляй угодничества.
- Не оправдывай свои ошибки занятостью.
- Принятые решения выполняй с энергией и страстностью — это вдохнет в подчиненных веру в успех дела.
- Никогда не раздражайся. Это унижает твое достоинство.
- Никогда не поддавайся унынию, оно подрывает веру в твои силы.
- Никогда и ни при каких обстоятельствах не теряй способности рассуждать.
- Будь всегда бодр и энергичен — это острит мысль и хорошо влияет на подчиненных.
- Никогда не напоминай подчиненным, что ты начальник, — они должны это чувствовать.
- Добивайся исчерпывающих знаний по вопросам твоей работы — это избавит тебя от неустойчивости и колебаний, вредных для дела.
- Умей отбирать в работе те мелочи, за которыми могут скрываться крупные вопросы.
- Будь справедлив и никогда не унижай достоинства подчиненного — это озлобляет его и не способствует работоспособности.
- Осуждай подчиненного так, чтобы судьей его был не только ты, но и его собственная совесть.
- Следи, чтобы хорошая работа одного подчиненного не присваивалась другим подчиненным.
- Работу, выполненную подчиненным плохо, не оставляй без замечаний — это входит в твои обязанности.
- Осуществляй личные приемы — это существенно дополнит твои знания о жизни и нуждах людей.
- Одно из самых сильных средств в воспитании подчиненных — твой личный пример в работе и в жизни.
- Если в течение дня ты лично ничему не научился, то считай этот день для себя потерянным.

Решите следующие задачи.

1. Согласно легенде шахматы изобрели на Ближнем Востоке тысячи лет назад в качестве развлечения для правителей. Изобретатель попросил награду: одно зерно риса на первую клетку, две — на вторую, четыре — на третью, и так вдвое больше на каждую последующую. На шахматной доске 64 клетки. Правитель знал, что у него сотни больших амбаров с рисом, поэтому согласился. Разумно ли он поступил?

2. Вы владелец пруда. В одном его углу начинают бурно размножаться кувшинки. Каждый день их становится вдвое больше. Через 30 дней вы обнаруживаете, что ими заросла уже половина пруда. Вы не хотите, чтобы кувшинки закрыли всю поверхность водоема, потому что тогда они вытес-

нят все другие растения, но вы очень заняты и решили, что вмешаетесь только в самый последний день. Когда он наступит?

3. Возьмите лист бумаги и сложите его пополам, чтобы он стал вдвое толще. Какой будет его толщина, если вы сумеете сложить его 40 раз?

Приведите примеры контурного мышления, уравнивающей и упреждающей обратной связи; что может быть символом механизма уравнивающей обратной связи? Какая часть системы может влиять на систему в целом? Что такое принцип рычага в системном понимании?

У всех систем есть цель: в чем она заключается? Что такое ментальные модели? Как они создаются?

Решите следующие задачи.

4. Каким образом вы собираете, накапливаете сигналы усиливающей обратной связи, которая укрепляет существующие убеждения, и каким образом уравнивающая обратная связь между вашими ментальными моделями сохраняет всю систему в неизменном виде.

5. Определите свойства желательных для себя ментальных моделей — реалистичных и обеспечивающих наибольшую степень здоровья и благополучия вам и другим.

6. Создайте механизм уравнивающей обратной связи, который будет основан на вашей цели построения реалистичных ментальных моделей, обеспечивающих наибольшую степень здоровья и благополучия. Тогда приобретаемый новый жизненный опыт будет укреплять и обновлять ваши ментальные модели.

7. Перед вами четыре карты: дама, король, четверка и девятка. У каждой с одной стороны буква, а с другой — цифра. Вы видите только одну сторону. Сколько карт достаточно перевернуть, чтобы проверить утверждение, что у гласных букв на обороте всегда четное число?

8. Из этой задачи хорошо видно влияние фактора времени. Человек живет рядом с железной дорогой. Каждый день, гуляя, он проходит по мосту и останавливается, чтобы посмотреть на поезда. По дороге идут пассажирские и товарные составы. Человек стоит на мосту всего несколько минут и записывает, какой поезд увидел в этот день — пассажирский или товарный. За год таких наблюдений он обнаружил, что 90% увиденных им составов были товарняками. Можно сделать логичный вывод, что и на самом деле по этой дороге ходят преимущественно товарные поезда. Но когда этот человек сообщил работникам станции о своих наблюдениях, ему ответили, что через станцию ежедневно проходит равное число тех и других. Если учесть, что человек находился на мосту в случайные моменты времени, то каким образом ему удалось наблюдать непропорционально большое число товарных поездов?

9. Очевидно, что развитие школ УЧР, их смена в той или иной степени отражают экономические, политические и социальные изменения в мире. Проанализируйте основные этапы эволюции научной мысли в сфере УЧР и укажите основные предпосылки (экономические, социальные и др.) к их смене. Например, развитие рабочего движения могло привести к необходимости изучения проблем социальной защиты работников и т.п.

10. В каких случаях бюрократическая организация по М. Веберу может быть эффективна на современном этапе развития экономики? Приведите примеры.

11. Применительно к конкретной проблемной ситуации, например поиску резервов роста производительности труда, последовательность процесса системного анализа может включать следующие этапы: 1) постановка проблемы (обоснование, формулировка); 2) сопоставление модели анализируемого объекта (определение системы); 3) прогнозирование будущего состояния анализируемого объекта, оценка риска (методы: сценариев, экспертных оценок, сетевые, экономического анализа, статистические и др.); 4) диагностирование системы и формирование альтернативного развития анализируемого объекта (методы: диагностические, матричные, экономического анализа); 5) отбор альтернатив (методы: «деревьев целей», матричные, экономического анализа); 6) реализация (построение комплексной программы повышения производительности труда).

Указанный перечень работ носит примерный характер. В каждом конкретном случае разрабатывается план решения проблем, а также исследования исходя из содержания поставленной цели.

12. В качестве одной из современных технологий УЧР рассматривается понятие «телеработа» как дистанционная форма труда. Как вы считаете, для какого типа работников подобный тип занятости будет наиболее эффективен? И наоборот, какие группы работников не рекомендуется переводить на удаленную работу?

13. В основе разработки любой системы управления должно быть выделение и согласование с внешней средой соответствующих целей управления. На практике это связано с формированием «дерева целей». Разработка механизма управления также опирается на требования реализации целей, стоящих перед системой. Разработайте «дерево целей» для системы УЧР на предприятии. Каким образом вы предложите проверять соответствие целей системы ее внешнему окружению?

## **Глава 6. Вознаграждение работников в контексте управления человеческими ресурсами**

Основной целью изучения данной темы является овладение базовыми элементами взаимодействия стратегии развития компании и политики вознаграждения труда, применения эффективных методов стимулирования работников.

Положение о существовании прямой и всячески поддерживаемой взаимосвязи между выполняемой работой и вознаграждением за нее относится к фундаментальным принципам рыночной экономики и управления людьми. Если организация стремится к успеху, она должна располагать мотивируемой рабочей силой. «В капиталистическом мире, — пишет видный американский ученый Р. Хендерсон, — наемные работники должны уважать деньги, принимать вызов, который бросает им их работа. Те, чей уровень знаний и профессиональный опыт малы, столкнутся с невозможностью получения более высокой заработной платы и других видов компенсаций за труд, и даже будут терять уже достигнутый уровень. Чтобы

добиться успеха в опирающемся на знания капиталистическом мире, надо гореть желанием учиться, понимать необходимость образования и профессионального мастерства»<sup>1</sup>.

Общим принципом рыночной экономики является определение условий оплаты труда. С ростом конкуренции как на внутреннем, так и на международном рынке политика в области оплаты труда все больше используется в качестве инструмента повышения трудовой мотивации работников и эффективности деятельности компании, создания условий для более тесной зависимости заработной платы от полученного результата.

Основными формами регулирования заработной платы в Российской Федерации являются:

- государственное регулирование на федеральном, региональном и местном уровнях — осуществляется Российской трехсторонней комиссией по регулированию социально-трудовых отношений;
- коллективные договоры, соглашения, локальные нормативные акты — устанавливают системы оплаты труда, включая размеры тарифных ставок, окладов, доплат и надбавок компенсационного характера, системы доплат и надбавок стимулирующего характера и премирования на уровне предприятий (ст. 135 ТК РФ);
- рынок труда регулирует спрос и предложение рабочей силы, ставки заработной платы на конкретные виды труда и уровень занятости населения.

Таким образом, политика заработной платы осуществляется путем взаимодействия механизмов государственного и рыночного регулирования на макро- и микроуровнях, сочетания принципов социальной справедливости и рыночной свободы, обеспечивая при этом экономический рост и эффективность, реальное повышение доходов населения. Политика заработной платы затрагивает интересы всех трудящихся и бизнеса, поэтому постоянно совершенствуется, меняются ее компоненты, появляются новые мотиваторы и т.д.

Сформировавшееся в последние годы в сознании российских предпринимателей представление о человеческом капитале как специфическом виде инвестиций, в противоположность бытовавшей концепции дешевой рабочей силы, является существенным шагом к достижению долгосрочного экономического развития. Человеческий капитал постепенно приобретает в глазах работодателей не меньшую ценность, чем финансовый, особенно с точки зрения долгосрочного развития компании. «Люди — это не товар, который можно покупать на рынке и отправлять в утиль по своей воле, — пишет Р. Хендерсон. — Если работодатель принимает решение нанять какое-то лицо, то он автоматически принимает на себя определенные обязательства по обеспечению благополучия этого лица и, как правило, его или ее иждивенцев, причем не только на период занятости, но и на определенный период после возможной смерти нанятого работника»<sup>2</sup>.

---

<sup>1</sup> Хендерсон Р. Компенсационный менеджмент : пер. с англ. / под ред. Н. А. Горелова. 8-е изд. СПб. : Питер, 2004.

<sup>2</sup> Там же. С. 29.

Мы надеемся, что рассмотрение российских проблем вознаграждения работников через призму передового опыта экономически развитых стран поможет нашим читателям составить более полную картину взаимосвязи человека и производства, места и роли эффективной компенсационной политики в системе управления людьми.

Для углубленного изучения данной темы можно воспользоваться специальным учебником по вознаграждению работников: *Горелов, Н. А. Оплата труда персонала: методология и расчеты : учебник и практикум для бакалавриата и магистратуры.* — М. : Издательство Юрайт, 2016.

Рассмотрим также **системы вознаграждения труда**, включающие выплату нормативной повременной расценки и дополнительную оплату за сэкономленное по сравнению с нормой время (методы Хелси и Роуана). Первая из них — *система Скэнлона* — предназначена для снижения доли издержек на заработную плату в стоимости продукции, для обеспечения опережающих темпов роста производительности труда по сравнению с заработной платой. Основана на распределении между работниками и организацией экономии издержек на заработную плату, полученную в результате роста производительности и повышения выработки в расчете на одного работника. Сначала определяется зарплатоемкость продукции. Для исчисления расходов на заработную плату находим базисный коэффициент ( $K$ ), который равен

$$K = \frac{\text{Расходы на рабочую силу (ФОТ)}}{\text{Стоимость реализованной продукции}}.$$

Если доля фактического фонда заработной платы в стоимости продукции уменьшится, то сумма экономии, подлежащая распределению, определяется как разность между ФОТ, исчисленным по базовому нормативу от фактического объема реализованной продукции, и фактическим ФОТ.

Полученная экономия распределяется между компанией и работниками в соотношении 25 : 75 соответственно. Из суммы, предназначенной для премирования работников, 20% отчисляется в резервный фонд, а остальная часть распределяется между работниками по коэффициенту трудового участия.

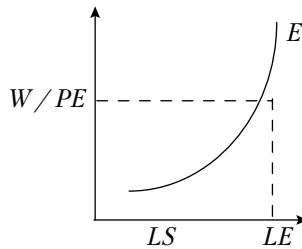
*Система Раккера*, близкая по своему содержанию описанной выше, исчисляется за ряд лет как доля ФОТ в объеме условно чистой продукции (УЧП) и составляет 40–50%. При этом УЧП равен разности между объемом продаж и процентами за кредит и выплаты банкам, измерением товарных запасов, стоимостью сырья и материалов и прочими выплатами (средний показатель за ряд лет). При росте производительности труда (ПТ) доля фактического ФОТ в объеме УЧП будет ниже эталона. Тогда объем премиального фонда за повышение ПТ определяется путем: 1) умножения фактического УЧП на эталон; 2) из полученного произведения вычитается фактически выплаченная работникам сумма заработной платы; 3) оставшаяся часть — доля прибыли, полученная за счет повышения ПТ, распределяется в виде премии (заработной платы). Это доля чистой продукции (добавленной стоимости). Норма Раккера в среднем составляет 50–55% в структуре добавленной стоимости.

*Система Импрошейер* отличается от предыдущих тем, что эффект от повышения ПТ измеряют не в денежных единицах, а в рабочих часах. При этом используются нормо-часы и базисные коэффициенты ПТ. Порядок роста ПТ устанавливается в 30% сверх нормы. Превышение потолка ведет к пересмотру норм времени.

Рассмотрим некоторые практические задания и примеры.

1. Изобразите на рисунке кривую спроса на труд и кривую предложения труда. Требуется дать интерпретацию этих графиков, т.е. что они показывают при повышении заработной платы и при ее снижении.

2. На рис. Пб.1 изображена кривая, показывающая общее количество рабочего времени, которое согласна отработать бригада рабочих при данной величине заработной платы. Требуется: 1) определить равновесную точку заработной платы; 2) показать область действия эффекта замещения и эффекта дохода.



**Рис. Пб.1. Функция предложения труда:**

$L$  — величина требующегося труда;  $W/P$  — величина реальной заработной платы;  $E$  — точка предложения труда

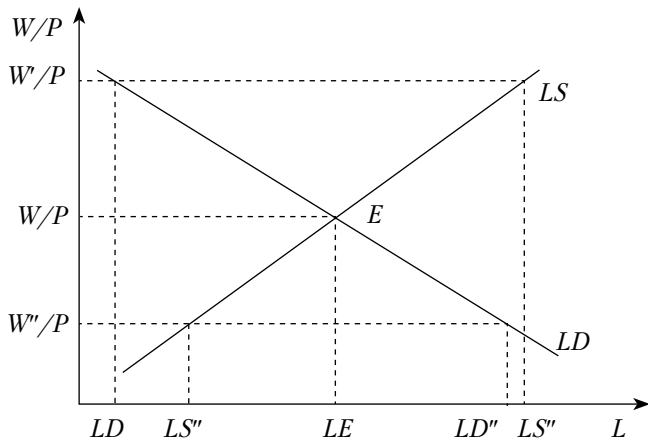
На рынке труда, так же как и на рынке товаров и услуг, действуют два взаимосвязанных экономических явления — эффект замещения и эффект дохода. Конфигурация кривой  $LS$  предложения труда показывает общее количество рабочего времени, которое согласен отработать работник при данной величине заработной платы. При росте заработной платы кривая  $LS$  показывает увеличение предложения труда до точки  $E$ , удаляясь от оси ординат. Затем кривая  $LS$ , пройдя точку  $E$ , меняет направление и снова приближается к оси ординат, показывая уменьшение предложения труда при дальнейшем росте заработной платы. В результате увеличение заработной платы до определенных размеров ( $W/P \cdot E$ ) ведет к росту предложения труда, которое после достижения максимального уровня  $LE$  начинает сокращаться вследствие дальнейшего роста заработной платы. Данный процесс называется эффектом замещения и проявляется до точки  $E$ , после чего начинается смещение кривой предложения труда к оси ординат, что означает сокращение предложения труда при увеличивающейся заработной плате.

Эффект дохода выражается в сокращении предложения труда при росте заработной платы, в стремлении к переходу работника на сокращенный рабочий день или неделю, к получению дополнительных выходных дней



и отпусков. Это становится возможным при достижении работником определенного, достаточно высокого уровня материального благополучия. Графически это показано на рис. П6.1 — после прохождения кривой  $LS$  точки  $E$  эффект дохода становится преобладающим.

Более детальный анализ положения на рынке труда можно провести путем объединения графиков кривой спроса и кривой предложения труда (рис. П6.2).



**Рис. П6.2. Объединенный график кривой спроса и кривой предложения труда**

На рис. П6.2 в точке  $E$  спрос на труд равен предложению труда, т.е. достигнуто равновесие между определенным уровнем заработной платы ( $W/P \cdot E$ ) и заданным этим уровнем предложением труда  $LE$ . Иначе говоря, рынок труда находится в равновесном состоянии. В этих условиях работодатели, согласные платить заработную плату в размере  $W/P \cdot E$ , удовлетворяют свой спрос на необходимое количество труда, т.е. при рыночном равновесии полностью могут трудоустроиться все работники, готовые трудиться за заработную плату  $W/P \cdot E$ . Поэтому точка  $E$  определяет положение полной занятости. Таким образом, заработная плата — это цена равновесия на рынке труда. Рассмотрим возможные случаи отклонения реальной заработной платы от равновесной цены труда:

1) если заработная плата превысит уровень равновесной цены (например, при  $W'/P$ ), то предложение на рынке труда ( $0 - LS'$ ) превысит спрос ( $0 - LD'$ ) на величину  $LD' - LS'$ . В результате происходит отклонение от положения полной занятости, так как не хватает рабочих мест для всех, кто хотел бы продать свой труд при заработной плате  $W'/P$ . Возникает избыток предложения труда, равный отрезку  $LD' - LS'$  на оси абсцисс;

2) если заработная плата окажется ниже равновесной цены (например, снизится до уровня  $W''/P$ ), то спрос на рынке труда ( $0 - LD''$ ) превысит предложение ( $0 - LS''$ ) на величину  $LD'' - LS''$ . Вследствие нехватки работников, согласных работать за более низкую заработную плату, создается

дефицит рабочей силы, образуются свободные рабочие места, начинается привлечение трудовых мигрантов из ближнего (дальнего) зарубежья и т.д.

Таким образом, колебания спроса на труд и предложения труда дают возможность в общем виде оценить причинно-следственные связи образования высокой или низкой заработной платы с точки зрения теории рынка труда.

3. Определите номинальную и реальную заработную плату рабочего, если инфляция в течение года составила 15%, а цены на предметы потребления и услуги выросли на 25%.

Отметим, что реальная заработная плата — это совокупность материальных благ и услуг, которые работник может приобрести на полученную им сумму оплаты работы при данном уровне цен на товары и услуги. Размер реальной заработной платы отражает фактическую покупательную способность номинальной (денежной) заработной платы. Это соотношение выражается следующей формулой:

$$I_{p.z.p} = \frac{I_{н.з.п}}{I_{ц}},$$

где  $I_{p.z.p}$  — индекс реальной заработной платы;  $I_{н.з.п}$  — индекс номинальной заработной платы;  $I_{ц}$  — индекс цен на товары и услуги.

4. Раскройте понятие минимальной заработной платы (МРОТ) и ее роли в российской и зарубежной практике.

5. Как осуществляется вознаграждение работников за повышение эффективности и производительности труда? В чем различие эффективности и производительности труда?

6. Рассчитайте фонд заработной платы нормативным методом, используя те исходные данные, которые необходимы для расчета:

- среднесписочная численность персонала — 200 чел. (не меняется);
- валовая выручка в базовом периоде — 22 000 тыс. руб.;
- прирост производительности труда в плановом периоде — 10%;
- фонд заработной платы базового периода — 1 000 000 руб.;
- прирост средней заработной платы на каждый процент прироста производительности труда — 0,5;
- прибыль в рубле валовой выручки — 0,20;
- материальные и приравненные к ним затраты в расчете на 1 руб. валовой выручки — 0,70 руб.

Плановый фонд заработной платы определяется по формуле

$$\Phi ЗП_{пл} = \Phi ЗП_{баз} \cdot \frac{\Delta П_о \cdot Н_{пр} + 100}{100},$$

где  $\Delta П_о$  — прирост объема продукции, %;  $Н_{пр}$  — норматив прироста  $\Phi ЗП$  за каждый процент роста объема продукции.

7. Определите премиальное вознаграждение работнику, используя систему Хелси, если: нормативное время на производство одного изделия составляет 20 мин, работник в течение смены (8 ч) произвел 40 изделий;

за каждую единицу произведенной продукции выплачивается 3 у.е.; премия составляет 50% от сэкономленного времени. Определите размер премии по методу Роузена по тем же исходным данным.

8. Используя систему Скэнлона, определите сумму экономии  $S$ , подлежащую распределению между компанией и работниками. Выделите ту часть экономии, которая распределяется между работниками по следующим исходным данным:

- доля фонда заработной платы в стоимости объема реализованной продукции  $\alpha$  — 30%;
- плановый фонд заработной платы ( $W$ ) — 370 000 руб.;
- полученная экономия распределяется в соотношении 1 : 3 между компанией и работниками;
- из суммы, предназначенной для премирования работников,  $1/5$  направляется в резервный фонд;
- объем реализованной продукции ( $V$ ) — 8 006 000 руб.

9. Определите сумму, предназначенную для премирования работников ( $S$ ), используя систему Раккера, исходя из следующих данных:

- объем условно-чистой продукции ( $V$ ) — 1 542 000 руб.;
- индекс роста условно-чистой продукции  $I$  — 1,2;
- стандарт Раккера — 50%.

10. Система Импрошейр используется для расчета премирования работников за экономию рабочего времени (в человеко-часах), затраченного на изготовление заданного объема продукции.

Используя метод Импрошейр, определите сумму премирования ( $S$ ) при следующих условиях:

- общее количество отработанных человеко-часов рабочего времени ( $Q$ ) — 3600 чел. · ч;
- количество единиц изготовленной продукции ( $V$ ) — 138 ед.;
- базовый норматив — количество человеко-часов рабочего времени, необходимого для производства единицы продукции ( $N$ ), — 20 чел. · ч;
- средняя часовая ставка ( $W_m$ ) — 300 руб.

11. Стоимость реализованной продукции — 10 620 000 руб.; издержки со стороны (материалы, сырье, энергоресурсы, услуги и др.) — 1 380 000 руб.; основная зарплата — 100 000 руб., дополнительная — 107 064 руб.; норма Раккера — 56%. Определите: 1) общий премиальный фонд; 2) премиальный фонд рабочих; 3) сумму премиального фонда, направляемую в резерв.

12. Стоимость реализованной продукции — 10 000 000 руб.; внешние издержки — 20%; заработная плата — 40%; норма Раккера — 50%. Требуется определить: 1) общий премиальный фонд; 2) премиальный фонд для работников; 3) сумму премиального фонда, направляемую в резерв.

13. На производстве двух видов продукции занято 20 чел., в том числе четыре человека вспомогательных рабочих. На производстве изделий первого вида «А» занято 8 чел., второго вида «В» — 8 чел.; каждым рабочим отработано по 40 ч; произведено изделий первого вида «А» — 50 ед.; второго вида «В» — 50 ед.; отработано 3840 ч. Определите базовый коэффициент производительности и размер премии, используя систему Импрошейр.

14. Выполните анализ использования фонда заработной платы организации исходя из приведенных ниже данных.

Показатель, руб.	2016 г.	2017 г.
Фонд заработной платы	1 410 000	1 890 000
В том числе: переменная часть	1 100 000	1 040 000
постоянная часть	310 000	850 000
Объем реализованной продукции	8 486 000	9 215 000

15. Составьте компенсационный пакет для работников предприятия, стимулирующих производительность, качество, высокую культуру производства, а также моральные стимулы высокопроизводительного труда, используя следующие схемы.



*Рис. Пб.3. Компенсационная система*



*Рис. Пб.4. Моральные стимулы*

## Глава 7. Стратегическое управление человеческими ресурсами

Практическое закрепление данной темы будет способствовать выработке у студентов стратегического мышления, умения «связывать в один узел» проблемы управления человеческими ресурсами в контексте инновационного развития и выделения в этой сфере параметров порядка.

Теория стратегического управления человеческими ресурсами является одним из наиболее интеллектуально стимулирующих и динамично развивающихся направлений управленческих и социальных наук. Предмет этой теории состоит в выяснении природы и роли знания, человеческого потенциала в создании конкурентных преимуществ производственных систем, обеспечивающих им присвоение экономических выгод, недоступных соперникам, и имеет ключевое значение для понимания движущих сил современного экономического развития.

Стратегическое управление человеческими ресурсами формирует направления движения труда, основано на длительном горизонте планирования и инновационно-креативном развитии работников с учетом условий среды функционирования и особенностей внешнего окружения для достижения конкурентных преимуществ научно-производственных систем.

В рамках данной концепции могут быть использованы: 1) стратегия инновационно-креативного развития; 2) стратегия качества; 3) стратегия лидерства в издержках.

Любой экономический кризис обусловлен причинами как внешнего, так и внутреннего характера. К внешним причинам экономического кризиса на макроуровне, как правило, относят ухудшение взаимодействия экономики с внешним окружением (ухудшение условий экспорта или импорта, экономическая блокада, военные действия и т.п.).

Среди внутренних причин основной является исчерпание источников экономического развития (истощение или деградация внутренних ресурсов, отсутствие резервов). Хотя в каждом конкретном случае соотношение внешних и внутренних причин может быть различным, их совместное влияние обязательно при любом экономическом кризисе.

Экономический кризис проявляется главным образом в распаде традиционных хозяйственных связей и усилении диспропорций. В результате экономика как целое превращается в совокупность слабо взаимодействующих объектов. Поэтому именно по динамике пропорций, характеризующих устойчивость экономики, можно судить о характере проявления кризисных тенденций (их усилении, замедлении или преодолении).

Важнейшими при анализе кризиса являются пропорции:

- между фазами воспроизводства (производством, распределением, обменом и потреблением);
- между секторами экономики (производственной сферой и сферой услуг, производством средств производства и предметов потребления, добывающими и обрабатывающими отраслями промышленности, технологическими укладами);
- между регионами;
- между внутренним и внешним рынками;

- между накоплением и конечным потреблением;
- между материально-вещественными и финансово-денежными потоками.

Рассмотрим некоторые примеры, упражнения, задачи и деловые игры по закреплению знаний по данной теме.

1. Раскройте содержание и дайте общую характеристику теории стратегического управления человеческими ресурсами, включая три ее ключевые концепции: конкурентного преимущества, отличительных способностей и стратегического соответствия.

2. Используя «упражнение Мерлина»<sup>1</sup>, проведите деловую игру, которая начинается с просьбы к участникам спроектировать себя в каком-то периоде будущего, например, через 10 лет. Они представляют, что их организация становится ведущей в стране (мире), конкурируя на рынке. В рамках совместного мышления и «содарения умов» пишется сценарий будущего. Затем участники возвращаются в настоящее, находя по пути основные вехи (проблемы), которые они будут решать в ближайшее десятилетие, чтобы ожидаемый ими успех воплотился в жизнь. Данный метод позволит инициировать новые виды деятельности и получить синергетические эффекты.

3. Определите содержание подходов к стратегическому управлению человеческими ресурсами по следующим параметрам: 1) управление, ориентированное на высокие показатели работы; 2) управление, ориентированное на высокий уровень приверженности; 3) управление, ориентированное на высокий уровень участия<sup>2</sup>.

4. В чем различие понятий «стратегическое управление человеческими ресурсами» и «стратегия человеческих ресурсов»? Приведите примеры этого различия, раскройте содержание их типов.

5. Что означает «интегрированный подход к УЧР» и какие при этом ставятся цели? Приведите конкретные примеры всеобъемлющих стратегий человеческих ресурсов.

6. Раскройте содержание конкретных стратегий человеческих ресурсов. В каких областях они применяются? Какие стратегии человеческих ресурсов вы применили бы в области управления знаниями, вознаграждением для достижения целей бизнеса, трудовых отношений?

7. Дайте определение эффективной стратегии человеческих ресурсов и назовите ее критерии. Приведите примеры эффективных стратегий человеческих ресурсов.

8. Назовите уровни принятия стратегических решений человеческих ресурсов. Какова их связь с бизнес-стратегией? Какие ключевые проблемы бизнеса могут оказать воздействие на стратегии человеческих ресурсов? Определите влияние организационной культуры предприятия на стратегии человеческих ресурсов и в чем это выражается.

---

<sup>1</sup> См.: Антикризисное управление человеческими ресурсами : учеб. пособие / под ред. Н. А. Горелова. СПб. : Питер, 2010.

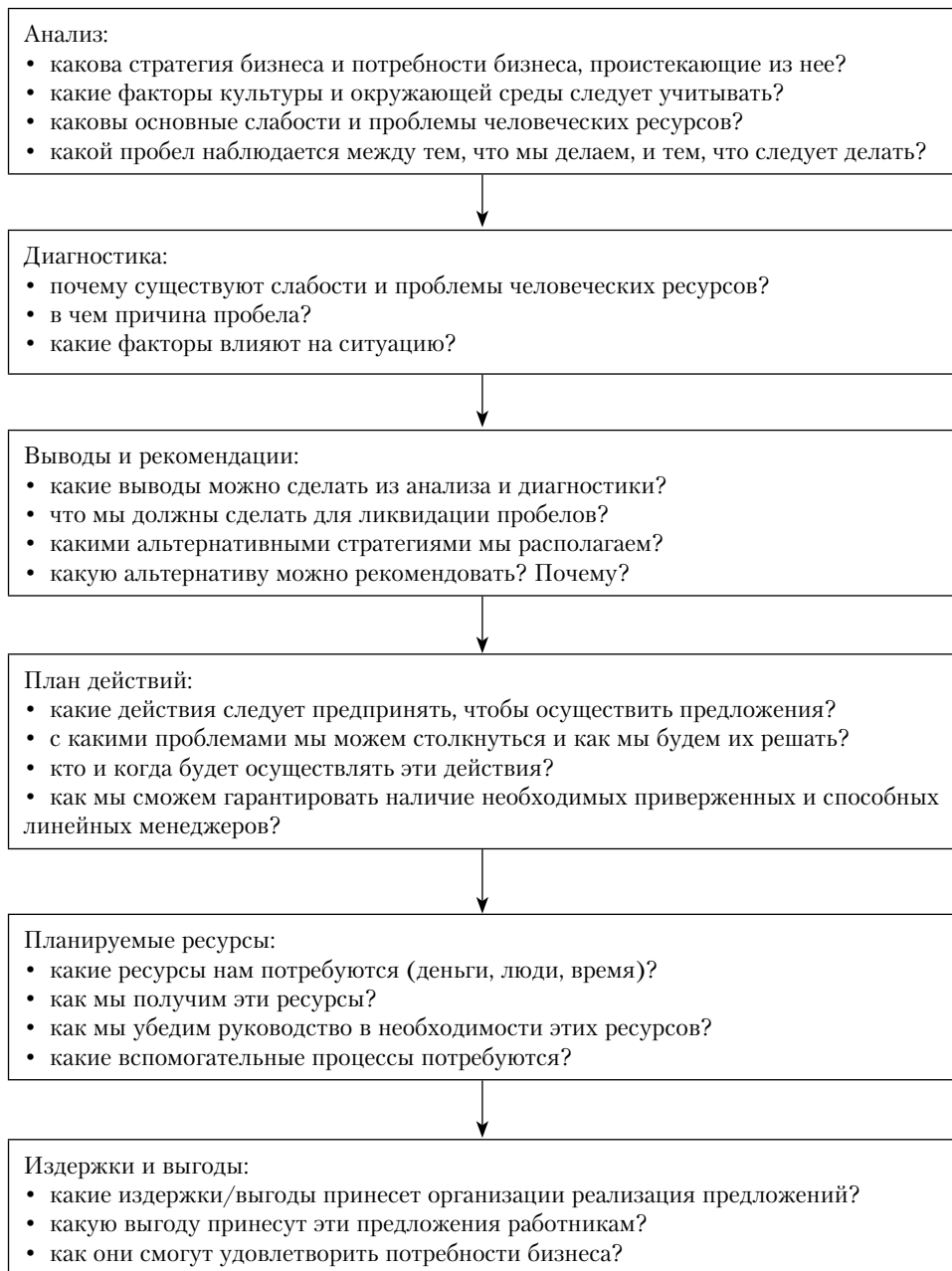
<sup>2</sup> См.: Армстронг М. Практика управления человеческими ресурсами : пер. с англ. / под ред. С. К. Мородвина. 10-е изд. СПб. : Питер, 2010.

9. Используя нижеприведенные данные, определите наилучшее практическое решение для известной вам организации, которое позволит достичь конкурентного преимущества.

Стратегия конкурентной борьбы	Стратегия человеческих ресурсов		
	обеспечение ресурсами	развитие человеческих ресурсов	вознаграждение
Достижение конкурентного преимущества посредством нововведений	Набирать и удерживать высококвалифицированных работников, способных к осуществлению инноваций и с опытом работы в этой сфере	Развивать стратегические способности и увеличивать возможности для расширения способностей к инновациям, увеличивать интеллектуальный капитал организации	Обеспечивать финансовые стимулы и вознаграждение, а также выражать признание за успешные инновации
Достижение конкурентного преимущества посредством повышения качества	Использовать усложненные процедуры отбора при приеме на работу, чтобы взять людей, которые с наибольшей вероятностью принесут высокое качество и высокий уровень обслуживания заказчиков	Поощрять развитие научающейся организации, разрабатывать и внедрять процессы управления знаниями; поддерживать инициативы, направленные на совокупное качество и заботу о клиенте при целенаправленном профессиональном обучении	Согласовывать вознаграждение с показателями качества и высоким уровнем обслуживания заказчиков
Достижение конкурентного преимущества посредством лидерства по издержкам	Разрабатывать процедуры приема на работу в центре и на периферии; принимать тех сотрудников, которые с большей вероятностью будут приносить добавленную стоимость; гуманно планировать и проводить сокращение штатов	Обеспечивать обучение, направленное на повышение производительности; вводить профессиональное обучение в соответствии с насущными потребностями бизнеса, которое может ощутимо повысить эффективность затрат	Пересматривать практики выплаты вознаграждений с тем, чтобы они обеспечивали ценность денежных средств и не привели к ненужным затратам
Достижение конкурентного преимущества посредством приема на работу сотрудников, которые лучше, чем специалисты конкурентов	Применять усложненные процедуры приема на работу и отбора сотрудников, основанные на тщательном анализе специальных способностей, необходимых организации	Развивать процессы организационного обучения; поощрять самообучение посредством планов личного развития как составной части процесса управления показателями работы	Разрабатывать процессы управления показателями работы, которые позволят привязать как финансовые, так и нефинансовые формы вознаграждения к уровню компетенции и профессионального мастерства; обеспечивать конкурентоспособные уровни оплаты

10. В чем состоит идея «связывания в один узел» практических методов в контексте разработки стратегий человеческих ресурсов? Как возникает эффект наложения и взаимного усиления практических методов стратегии человеческих ресурсов? Поясните конфигурацию внешнего (вертикального) и внутреннего (горизонтального) соответствия.

11. Ниже приведен примерный алгоритм разработки стратегии УЧР. Заполните каждый из его составляющих элементов по условной организации и представьте конечный результат стратегии в виде схемы.





Полученные данные представьте в виде схем по следующим разделам (заголовкам).

1. Основа:	<ul style="list-style-type: none"> <li>• потребности предприятия с точки зрения элементов стратегии бизнеса;</li> <li>• факторы окружающей среды и их анализ;</li> <li>• факторы культуры: возможные помощники или помехи для реализации.</li> </ul>
2. Основное содержание —	подробная информация о предлагаемой стратегии человеческих ресурсов.
3. Логическое обоснование —	аргументы в поддержку данной стратегии в контексте потребностей бизнеса и факторов окружающей среды и культуры.
4. План внедрения:	<ul style="list-style-type: none"> <li>• программа действий;</li> <li>• лица, ответственные за проведение каждого этапа;</li> <li>• необходимые ресурсы;</li> <li>• мероприятия в сферах коммуникаций, консультаций, участия и обучения;</li> <li>• мероприятия по управлению проектом.</li> </ul>
5. Анализ затрат —	оценка необходимых для реализации рассматриваемого плана ресурсов (затраты, люди, производственные мощности) и тех выгод, которые получит организация в целом, руководители подразделений и отдельные работники (возможные выгоды выражаются в цифрах с точки зрения добавленной стоимости).

12. Ниже показаны основные кризисные тенденции в экономике. Отметьте те из них, которые характерны для современной экономики России. Назовите другие, имеющие место, на ваш взгляд, кризисные явления в экономике и их причины.

В сфере производительных сил	
А. Основные производственные фонды	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Моральный и физический износ;</li> <li>• низкий уровень загрузки;</li> <li>• рост аварийности</li> </ul>
Б. Рабочая сила	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Моральный износ (деквалификация, деградация);</li> <li>• физический износ (занятость на нескольких работах, ухудшение условий труда, здоровья и питания, рост заболеваемости и смертности);</li> <li>• безработица (в том числе скрытая)</li> </ul>
В. Предметы труда	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Рост издержек на транспортировку материально-технических ресурсов: увеличения потерь и перерасхода сырья, материалов и т.п.;</li> <li>• замена высококачественного и дорогого сырья, ориентация на местное сырье и т.п.</li> </ul>
В области производственных отношений	
А. Производство	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Низкий уровень производительности, малоэффективный менеджмент и др.</li> </ul>
Б. Распределение	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Усиление дифференциации по отраслям и регионам;</li> <li>• углубление дифференциации доходов по различным группам населения, широкое использование импортных поставок</li> </ul>
В. Обмен	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Падение эквивалентности обмена;</li> <li>• инфляция;</li> <li>• натурализация (сворачивание хозяйственных связей)</li> </ul>

В области производственных отношений	
Г. Потребление	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Падение платежеспособного спроса населения, предприятий и государства;</li> <li>• падение норм и объема потребления на фоне усиления дифференциации доходов отраслей, регионов, предприятий, групп населения;</li> <li>• упрощение структуры потребления;</li> <li>• увеличение в структуре потребления доли импорта</li> </ul>

13. Используя принципы формирования условий инновационной деятельности, выявите в известной вам организации факторы, блокирующие инновационную деятельность, и факторы, поддерживающие инновационную деятельность.

Организационные факторы	Принципы управленческой деятельности	Типичные результаты управленческого поведения и отношений
Социально-психологический климат	Высокое доверие. Возможность поисковых ошибок. Психологическая и организационная поддержка нововведений	Более импульсивное, интуитивное поведение работников. Большее принятие риска и признание возможностей ошибок. Активный творческий поиск и широкая потенциальная отдача от усилий работников. Укрепление веры в собственные творческие возможности и неформальные действия. Психологическая готовность к нововведениям. Подготовленность к жизнедеятельности в новых условиях
Система коммуникаций	Свободный поток коммуникаций, ясность политики. Открытая стратегия и процесс планирования	Более непосредственные деловые контакты и отдача от них. Возможность выдвижения нетривиальных, посторонних и несущественных на первый взгляд идей и предложений. Большая эмоциональная линия поведения. Хорошая обратная связь во всех направлениях. Взаимодействие и возможность развития своих идей
Формирование целей	Допускается самостоятельное формирование задачи и самооценка работников. Открытое обсуждение идей и мероприятий	Вознаграждение за принятие дополнительного риска. Разделение ответственности и совместное выдвижение новых идей. Большее разнообразие поисковых усилий и снижение конформизма. Дополнительные условия для творческой работы

Организа- ционные факторы	Принципы управлен- ческой деятельности	Типичные результаты управленческого пове- дения и отношений
Механизм контроля	Взаимосвязь с другими составляющими управ- ления. Допускается внутрен- ний самоконтроль. Увязка с общими параметрами жизнеде- ятельности работников	Использование альтернативных форм трудо- вого процесса и оргструктур. Возможность выражения несогласия и допу- щение функционального конфликта. Расширение сферы инновационной деятель- ности

*Примечание.* К факторам, блокирующим инновационную деятельность, относятся: недоверие менеджеров к выдвигаемым снизу новым идеям; необходимость множества согласований по новым идеям; вмешательство других отделов в оценку предложений; незамедлительная критика и угрозы увольнения в связи с допущением ошибок; контроль за каждым шагом инноватора; кулуарное принятие решений по инновационному предложению; передача нижестоящим руководителям указаний, сопровождаемых угрозами; возникновение у вышестоящих руководителей «синдрома всезнающих экспертов».

Факторами, поддерживающими инновационную деятельность, считают: представление необходимой свободы при разработке новшеств, обеспечение инноваторов необходимыми ресурсами и оборудованием, поддержка со стороны высшего руководства; ведение дискуссий и обмен идеями; поддержание эффективных коммуникаций с коллегами, другими подразделениями, вузами и внешними научными организациями; углубление взаимопонимания работников в фирме.

## Дополнительная литература для практических заданий

1. *Агацци, Э.* Идея общества, основанного на знаниях / Э. Агацци // Вопросы философии. — 2012. — № 10.
2. *Альтшуллер, Г.* Найти идею. Введение в ТРИЗ — теорию решения изобретательских задач / Г. Альтшуллер. — М. : Альпина Бизнес Букс, 2007.
3. *Бердяев, Н. А.* Смысл творчества. Опыт оправдания человека / Н. А. Бердяев. — М. : АСТ, 2004.
4. *Горелов, Н. А.* Методология научных исследований : учебник для бакалавриата и магистратуры / Н. А. Горелов, Д. В. Круглов. — М. : Издательство Юрайт, 2014.
5. *Запесоцкий, А. С.* Философия образования и проблемы современных реформ / А. С. Запесоцкий // Вопросы философии. — 2013. — № 1.
6. *Новиков, Д. А.* Философия управления / Д. А. Новиков, Е. Ю. Русяева // Вопросы философии. — 2013. — № 5.
7. *О'Коннор, Д.* Искусство системного мышления : пер. с англ. / Д. О'Коннор, Й. Макдеромти. — М. : Альпина Бизнес Букс, 2006.
8. Основы наукоемкой экономики (Знание — Креативность — Инновации) : учебник / под ред. И. А. Максимцева. — М. : Креативная экономика, 2011.
9. *Паундстоун, У.* Как сдвинуть гору Фудзи? / У. Паундстоун. — М. : Альпина Бизнес Букс, 2004.
10. *Петров, Ю. А.* Общая методология мышления / Ю. А. Петров, А. А. Захаров. — 2-е изд. — М. : Изд-во РАН, 2004.
11. *Сидорина, Т. Ю.* Вопрос о труде и смысле жизни / Т. Ю. Сидорина // Вопросы философии. — 2013. — № 11.
12. *Цезерани, Д.* От мозгового штурма к большим идеям: NLP и синектика в инновационной деятельности : пер. с англ. / Д. Цезерани. — М. : ФАИР-ПРЕСС, 2005.
13. *Флорида, Р.* Креативный класс: люди, которые меняют будущее / Р. Флорида. — М. : Классика-XXI, 2007.

## Новые издания по дисциплине «Управление человеческими ресурсами» и смежным дисциплинам

1. *Базаров, Т. Ю.* Психология управления персоналом : учебник и практикум для академического бакалавриата / Т. Ю. Базаров. — М. : Издательство Юрайт, 2016.
2. *Блэк, Д. С.* Эффект домино: перемены в организации начинаются с ее сотрудников / Д. С. Блэк, Х. Б. Грегерсен. — М. : Издательство Юрайт, 2016.
3. *Исаева, О. М.* Управление человеческими ресурсами : учебник и практикум для прикладного бакалавриата / О. М. Исаева, Е. А. Припорова. — 2-е изд. — М. : Издательство Юрайт, 2016.
4. Консультирование и коучинг персонала в организации : учебник и практикум для бакалавриата и магистратуры / А. В. Климова [и др.] ; под ред. Н. В. Антоновой, Н. Л. Ивановой. — М. : Издательство Юрайт, 2016.
5. *Кузес, Д. М.* Наследие лидера / Д. М. Кузес, Б. З. Познер. — М. : Издательство Юрайт, 2016.
6. *Кузнецов, И. Н.* Документационное обеспечение управления персоналом : учебник и практикум для прикладного бакалавриата / И. Н. Кузнецов. — М. : Издательство Юрайт, 2016.
7. *Лобанова, Т. Н.* Мотивация и стимулирование трудовой деятельности : учебник и практикум для академического бакалавриата / Т. Н. Лобанова. — М. : Издательство Юрайт, 2016.
8. *Мансуров, Р. Е.* Настольная книга директора по персоналу : практич. пособие / Р. Е. Мансуров. — М. : Издательство Юрайт, 2016.
9. *Маслова, В. М.* Управление персоналом : учебник и практикум для академического бакалавриата / В. М. Маслова. — 2-е изд., перераб. и доп. — М. : Издательство Юрайт, 2016.
10. *Медведева, Т. А.* Основы теории управления : учебник и практикум для академического бакалавриата / Т. А. Медведева. — М. : Издательство Юрайт, 2016.
11. *Моргунов, Е. Б.* Управление персоналом: исследование, оценка, обучение : учебник для академического бакалавриата / Е. Б. Моргунов. — 3-е изд., перераб. и доп. — М. : Издательство Юрайт, 2015.
12. *Одегов, Ю. Г.* Аутсорсинг в управлении персоналом : учебник и практикум для бакалавриата и магистратуры / Ю. Г. Одегов, Ю. В. Долженкова, С. В. Малинин. — М. : Издательство Юрайт, 2016.
13. *Одегов, Ю. Г.* Кадровая политика и кадровое планирование : учебник и практикум для академического бакалавриата / Ю. Г. Одегов, М. Г. Лабаджан. — М. : Издательство Юрайт, 2016.

14. *Одегов, Ю. Г.* Управление персоналом : учебник для бакалавров / Ю. Г. Одегов, Г. Г. Руденко. — М. : Издательство Юрайт, 2016.
15. *Поллак, Л.* Умнее, быстрее, лучше: стратегии эффективного и успешного лидерства / Л. Поллак, К. Слоун. — М. : Издательство Юрайт, 2016.
16. *Тебекин, А. В.* Управление персоналом : учеб. пособие для СПО и прикладного бакалавриата / А. В. Тебекин. — М. : Издательство Юрайт, 2015.
17. *Томас, Р. Д.* Испытание лидерства: опыт ведущий к мастерству / Р. Д. Томас. — М. : Издательство Юрайт, 2016.
18. Управление персоналом : учебник и практикум для прикладного бакалавриата / В. В. Лукашевич [и др.] ; под ред. А. А. Литвинюка. — 2-е изд., перераб. и доп. — М. : Издательство Юрайт, 2016.
19. Управление человеческими ресурсами : учебник для академического бакалавриата / Е. Г. Абрамов [и др.] ; под ред. И. А. Максимцева, Н. А. Горелова. — 2-е изд., перераб. и доп. — М. : Издательство Юрайт, 2016.
20. Управление человеческими ресурсами : учебник и практикум для академического бакалавриата / С. В. Земляк [и др.] ; под общ. ред. Лапшовой. — М. : Издательство Юрайт, 2017.
21. Управление человеческими ресурсами : в 2 ч. Часть 1 : учебник и практикум для академического бакалавриата / О. В. Гавриленко [и др.] ; под ред. С. А. Баркова, В. И. Зубкова. — М. : Издательство Юрайт, 2016.
22. Управление человеческими ресурсами : в 2 ч. Часть 2 : учебник и практикум для академического бакалавриата / О. В. Гавриленко [и др.] ; отв. ред. С. А. Барков, В. И. Зубков. — М. : Издательство Юрайт, 2016.
23. *Фридман, С. Д.* Совершенное лидерство: как достичь баланса без помощи тренера / С. Д. Фридман. — М. : Издательство Юрайт, 2016.

**Наши книги можно приобрести:**

**Учебным заведениям и библиотекам:**  
в отделе по работе с вузами  
тел.: (495) 744-00-12, e-mail: vuz@urait.ru

**Частным лицам:**  
список магазинов смотрите на сайте urait.ru  
в разделе «Частным лицам»

**Магазинам и корпоративным клиентам:**  
в отделе продаж  
тел.: (495) 744-00-12, e-mail: sales@urait.ru

**Отзывы об издании присылайте в редакцию**  
e-mail: red@urait.ru

**Новые издания и дополнительные материалы доступны  
в электронной библиотечной системе «Юрайт»  
biblio-online.ru**

*Учебное издание*

**Горелов Николай Афанасьевич,  
Круглов Дмитрий Валерьевич,  
Мельников Олег Николаевич**

## **УПРАВЛЕНИЕ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ: СОВРЕМЕННЫЙ ПОДХОД**

Учебник и практикум для академического бакалавриата

Под редакцией *Н. А. Горелова*

Формат 70×100<sup>1</sup>/<sub>16</sub>.  
Гарнитура «Petersburg». Печать цифровая.  
Усл. печ. л. 20,92. Заказ

**ООО «Издательство Юрайт»**  
111123, г. Москва, ул. Плеханова, д. 4а.  
Тел.: (495) 744-00-12. E-mail: izdat@urait.ru, www.urait.ru