
Министерство науки и высшего образования Российской Федерации
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«ТОМСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ СИСТЕМ УПРАВЛЕНИЯ И
РАДИОЭЛЕКТРОНИКИ» (ТУСУР)

Кафедра менеджмента

Т. Д. Санникова

УПРАВЛЕНИЕ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ

Учебное пособие

Томск
2018

Санникова Т. Д.

Управление человеческими ресурсами : учебное пособие / Т. Д. Санникова. – Томск : ТУСУР, 2018. – 156 с.

В учебном пособии представлены основные темы общего курса по дисциплине «Управление человеческими ресурсами»: понятия и категории человеческих ресурсов, содержание стратегии УЧР, понятие кадровой политики и механизмов ее реализации, кадровых инноваций, технологии формирования и развития человеческих ресурсов организации. Главы пособия сопровождаются вопросами для самоконтроля. Учебное пособие содержит словарь ключевых терминов по дисциплине.

Для самостоятельной работы студентов экономических направлений ТУСУР.

ОГЛАВЛЕНИЕ

Введение.....	4
1 Человеческие ресурсы как объект управления	5
1.1 Человеческие ресурсы и подходы к управлению ими	5
1.2 Модели управления человеческими ресурсами	14
1.3 Особенности управления человеческими ресурсами в России	22
2 Стратегия управления человеческими ресурсами	37
2.1 Государственное регулирование управления человеческими ре- сурсами.....	37
2.2 Управление человеческими ресурсами на уровне региона (на при- мере Томской области).....	49
3 Кадровая политика и механизмы ее реализации	66
3.1 Сущность и виды кадровой политики организации	66
3.2 Механизмы и инструменты кадровой политики	69
3.3 Фактор вовлеченности как специфический механизм УЧР	81
4 Формирование человеческого капитала организации	86
4.1 Понятие и сущность человеческого капитала	86
4.2 Подходы к формированию человеческого капитала предприятия.	91
4.3 Кадровые инновации в системе управления человеческими ресур- сами организации	99
5 Управление развитием человеческих ресурсов	108
5.1 Факторы профессионального развития персонала российских организаций.....	108
5.2 Трудовой потенциал и методы его формирования	113
5.3 Образовательные инновации в системе УЧР	118
5.4 Обучающаяся организация и реализация стратегии УЧР.....	125
Заключение.....	137
Литература	138
Глоссарий.....	146
Приложение 1.....	151
Приложение 2.....	155

ВВЕДЕНИЕ

В последние десятилетия в России усилился интерес к проблемам формирования человеческих ресурсов организаций, к повышению эффективности их использования и развития, поиску резервов увеличения человеческого капитала организации.

Целью дисциплины «Управление человеческими ресурсами» является формирование у студентов комплекса знаний об основных категориях, явлениях и процессах управления человеческими ресурсами организации, а также умений и навыков, которые позволят им в будущем применять теоретические положения в управленческой деятельности по отношению к работникам, использовать прогрессивные технологии управления человеческими ресурсами в российских организациях.

В связи с этим основными задачами учебного пособия являются:

- рассмотреть понятие человеческих ресурсов организации и подходы к управлению ими;
- рассмотреть зарубежные и отечественные модели управления человеческими ресурсами;
- рассмотреть государственное регулирование управления человеческими ресурсами;
- проанализировать механизмы реализации кадровой политики организации;
- рассмотреть понятие и сущность человеческого капитала организации, способы его формирования и развития;
- проанализировать кадровые инновации в системе управления человеческими ресурсами организации.

Учебное пособие адресовано студентам экономических направлений, а также может быть полезно преподавателям при подготовке соответствующих курсов, и всем, чья деятельность так или иначе связана с использованием человеческих ресурсов – руководителям организаций, менеджерам по персоналу, предпринимателям.

1 Человеческие ресурсы как объект управления

1.1 Человеческие ресурсы и подходы к управлению ими

Человеческие ресурсы можно представить как потенциальные возможности человека с точки зрения трудовой деятельности, умственной или физической активности. Человеческие ресурсы – это определенный набор качеств и характеристик человека, характеризующий его способность действовать определенным образом. Кроме того, можно отметить, что человеческие ресурсы рассматривают в контексте отдельной организации, региона или государства в целом.

Человеческие ресурсы можно рассматривать с нескольких точек зрения. В отдельном человеке интересен индивидуальный потенциал. В коллективе чаще всего исследуют социально-психологические аспекты деятельности. Если речь идет о совокупном человеческом потенциале общества, используют исследования человеческих ресурсов с точки зрения социологии.

Поскольку функционирование любого предприятия основано на человеческом факторе, объективно необходимо регулировать деятельность персонала. Управление человеческими ресурсами нацелено на максимально эффективное использование рабочей силы для максимизации экономических выгод. Этот процесс основан не только на способности организовать деятельность коллектива с количественной и качественной точек зрения, но и на умении использовать психологические методы.

Каждый менеджер должен быть подготовлен к тому, что управление человеческими ресурсами предприятия является более сложным процессом, чем управление технологической частью производства. Это связано с высокой вероятностью возникновения конфликтных ситуаций и по рабочим вопросам, и по межличностным проблемам.

Довольно часто при осуществлении практической деятельности в области управления граница между понятиями персонала и человеческих ре-

сурсов несколько размыта. Однако это не совсем то же самое, и поэтому стоит определить разницу между ними. Итак, говоря о персонале, стоит отметить, что это только те люди, которые работают в организации на основании официально оформленных трудовых отношений.

Понятие же человеческих ресурсов гораздо более емкое и широкое. Оно подразумевает способности и потенциал человека в отношении его физических, умственных и эмоциональных действий, которые помогают ему эффективно участвовать в продуктивной деятельности.

Одной из наиболее важных проблем, стоящих перед человеческими ресурсами предприятия, является отсутствие внимания к человеческому фактору. Тем не менее, управление людьми требует специальных знаний, а также умений и навыков. Первое, на что нужно обращать внимание, – это развитие лидерства в команде. И это должно касаться именно рабочих моментов, а не личных отношений сотрудников. К сожалению, отечественные организации часто пренебрегают этим. Другим важным вопросом организации является отсутствие внимания или полное игнорирование необходимости разработки четкой политики управления человеческими ресурсами. Одним из наиболее серьезных недостатков в современном управлении является рассмотрение организации отдельно от персонала. Поэтому иногда сотрудники не готовы к изменениям в работе предприятия, растет текучесть, падает лояльность, без которой использование человеческих ресурсов не может быть эффективным.

Концепция управления человеческими ресурсами включает в себя несколько аспектов: экономический компонент; строгое подчинение единому лидеру; определение четкой иерархии управления; разработка дисциплинарных норм, а также системы стимулов и наказаний; четкое определение сферы ответственности каждого сотрудника; развитие организационной культуры, благодаря которой сотрудники чувствуют единство трудового коллектива.

Таким образом, самой большой ошибкой является недооценка человеческого компонента в общем перечне ресурсов предприятия (рис. 1.1), непризнание стратегического значения человеческих ресурсов, т. е. невнимание к перечисленным составляющим концепции управления человеческими ресурсами часто является причиной серьезных экономических проблем.

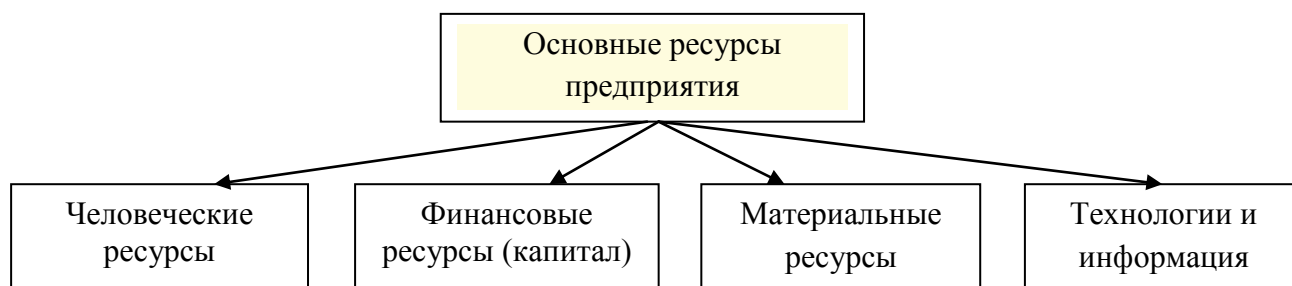


Рис. 1.1 – Стратегические ресурсы организации

Особенностью человеческих ресурсов, отличающей их от других ресурсов организации, является то, что люди эмоционально и иногда непредсказуемо реагируют на определенные изменения в работе предприятия; при этом люди обладают интеллектом, что позволяет им постоянно совершенствовать свои знания и навыки, осознанно подходить к выбору вида своей деятельности.

Чтобы использование человеческих ресурсов на предприятии было эффективным, руководители должны в своей деятельности опираться на ряд рекомендаций: лучшей мотивацией для сотрудников может стать демонстрация возможностей карьерного роста; одним из наиболее важных аспектов является оплата труда (даже в самые сложные и кризисные периоды работники должны получить согласованную сумму, понимая свою значимость для организации); сотрудники должны быть полностью информированы о результатах деятельности и проблемах своего предприятия, о механизме получения прибыли (знание сотрудников не должно ограничиваться узким диапазоном их обязанностей); при работе с каждым из сотрудников следует руководствоваться уважением, поскольку каждый из них имеет возможность перейти в другую организацию. Роль человеческих ресурсов должна

быть четко признана на всех уровнях. Это один из важнейших элементов функционирования не только одного предприятия, но и государства в целом. Человек – это высшая ценность, и наибольшее значение для реализации экономических планов имеют его способности и интеллект.

Управление человеческими ресурсами (УЧР) можно определить как стратегический и последовательный подход к управлению самым ценным активом организации: людьми, работающими там и способствующими достижению целей организации коллективно и индивидуально.

Основными характеристиками УЧР являются:

- использование стратегического подхода к управлению человеческими ресурсами, что позволяет согласовывать деятельность организации с осуществлением стратегических целей;
- применение комплексного и последовательного подхода к обеспечению взаимной поддержки теоретических методов и практики трудовой деятельности путем развития и интеграции теории и практики управления;
- формирование приверженности к миссии и ценностям данной организации;
- отношение к работникам как к активу или человеческому капиталу, создание условий для обучения и развития;
- восприятие человеческих ресурсов как источника конкурентных преимуществ;
- согласование интересов работников и работодателя, с приоритетным положением интересов работодателя;
- внедрение и развитие УЧР – задача не только управленцев персоналом, но и линейных руководителей.

Главной целью УЧР является обеспечение успеха данной организации с помощью правильного подбора человеческих ресурсов и их развития.

Планирование человеческих ресурсов предполагает четкое определение потребности и ценности человеческих ресурсов в определенный момент

времени. Оцениваются не только количественные, но и квалификационные показатели. Эффективное планирование следующим образом влияет на производительность предприятия: оптимизируются производственные процессы вследствие определения точного количества требуемых сотрудников; совершенствуются механизмы найма, которые позволяют набирать сотрудников, четко отвечающих требованиям организации; разрабатывается и внедряется более современная система обучения и адаптации новых сотрудников, а также совершенствования компетенций существующих; на базе анализа показателей в динамике выявляются тенденции, позволяющие прогнозировать будущую кадровую ситуацию. Адекватная стратегия управления человеческими ресурсами позволяет значительно снизить издержки и повысить экономическую эффективность предприятия.

Таким образом, УЧР можно представить как логическую связь стратегии организации с кадровой политикой, которая позволяет принимать адекватные оперативные решения (рис. 1.2).



Рис. 1.2 – Логическая структура УЧР

Чтобы каждая организация получила и сохранила необходимую квалифицированную, целеустремленную и хорошо мотивированную рабочую силу, необходимо не только правильно оценивать и удовлетворять потребности организации в сотрудниках, но и развивать присущие им способности (трудовой потенциал, знания, умения и навыки). Для этого администрация

должна предоставлять сотрудникам возможность постоянно учиться и совершенствоваться. Такая политика может заключаться в разработке системы высоких трудовых показателей, предусматривающих процедуры тщательного отбора и найма, систему премиальной оплаты на основе показателей эффективности, а также систему обучения менеджеров, связанную с целями организации.

УЧР должно повысить мотивацию и приверженность работников посредством внедрения политики и процедур, которые демонстрируют, что люди ценятся и вознаграждаются за то, что они делают и чего они добиваются, и за уровень компетенций, который они достигли.

Одной из целей УЧР является внедрение командного менеджмента и создание атмосферы, в которой могут поддерживаться продуктивные и гармоничные отношения между менеджерами и сотрудниками. Методы и приемы управления должны быть направлены на демонстрацию работникам заинтересованности в них, на содействие развитию благоприятного морально-психологического климата, способствующего сотрудничеству и взаимному доверию. УЧР должно помочь организации сбалансировать интересы и адаптироваться к потребностям стейкхолдеров – групп, заинтересованных в ее деятельности (рис. 1.3).

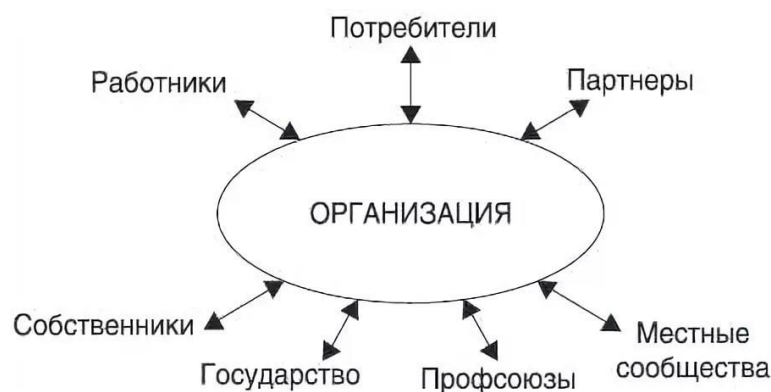


Рис. 1.3 – Основные стейкхолдеры организации

Наконец, целью УЧР является управление рабочей силой с учетом индивидуальных и групповых различий между потребностями работников, их стилем работы и устремлениями. УЧР должно обеспечивать равные возможности для всех работников, справедливо и прозрачно применять этический подход к управлению.

Руководство организации может искренне намереваться реализовать некоторые или все перечисленные выше аспекты УЧР, но их реализация часто бывает очень сложной. Препятствиями могут стать, например, внутренние проблемы, такие как необходимость решения краткосрочных задач, отсутствие поддержки со стороны менеджеров среднего звена, неадекватная инфраструктура, дефицит ресурсов, сопротивление изменениям, атмосфера недоверия в организации. Это могут быть и проблемы, спровоцированные внешним окружением – приоритеты организаций-партнеров, действия конкурентов (например, демпинг на рынке труда).

Идею УЧР можно рассматривать как своего рода философию, которая показывает, как в интересах этой организации обращаться с работниками. Но такая философия может использоваться по-разному, и нет единой модели УЧР. Выделяют жесткий и мягкий варианты управления человеческими ресурсами.

Жесткая модель УЧР сосредоточена на количественных аспектах, расчетных показателях, связанных с общей стратегией бизнеса. Жесткий подход так же рационален, как и методы, применяемые к другим экономическим факторам. Этот метод исходит из философии, ориентированной на интересы организации, в нем подчеркивается необходимость такого управления, при котором работники создавали бы организации конкурентные преимущества; этот подход рассматривает людей как человеческий капитал, который, при инвестировании в его развитие, способен приносить прибыль.

Мягкая модель УЧР начала формироваться в школе человеческих отношений; она фокусируется на коммуникации, мотивации и лидерстве. Мягкий подход включает в себя отношение к работникам как к ценному ак-

титу, источнику конкурентного преимущества, если они лояльны организации, адаптивны и высококвалифицированы. Эта модель предполагает необходимость вовлечения работников в управление, общение и другие способы, развивающие уверенность работников, удовлетворенность трудом и, как следствие, глубокую приверженность компании. Кроме того, ключевую роль играет организационная культура, в которой акцент делается на том, что интересы менеджеров и работников могут и должны совпадать. Этот подход предполагает, что в организации должна быть внутренняя гармония, все сотрудники должны понимать и разделять организационные цели и работать единой командой.

Если мы рассмотрим человеческие ресурсы и персонал с точки зрения управления, то стоит отметить, что в первом случае решаются глобальные долгосрочные задачи, а во втором мы говорим об оперативной деятельности (табл. 1.1).

Таблица 1.1 – Цели и функции УЧР и управления персоналом¹

Сфера деятельности	Цель деятельности	Типичные функции	Кому докладывают о выполнении
Управление человеческими ресурсами (стратегический аспект)	Решение глобальных, долгосрочных, принципиально новых задач	Планирование человеческих ресурсов Развитие индивидуальных способностей и повышение квалификации Планирование затрат на персонал в рамках общих затрат организации	Директору
Управление персоналом (оперативная деятельность)	Решение повседневных проблем, которые требуют административного вмешательства	Подбор и расстановка кадров Управление трудовой мотивацией Разрешение конфликтов Организация оценки персонала Организация оплаты труда	Заместителю директора

¹Персонал организации [Электронный ресурс] // Портал «Центр управления финансами». – Режим доступа: <http://center-yf.ru/data/Kadroviku/Personal-organizacii.php> (дата обращения: 29.05.2018).

Поскольку управление людьми является довольно сложной деятельностью, на практике система УЧР часто переплетается с управлением персоналом, менеджеры редко разделяют эти понятия. С точки зрения управленцев, выделяются следующие основные задачи:

- оценка имеющихся ресурсов, а также планирование будущей потребности в них;
- изучение ситуации на рынке труда;
- подбор персонала по психологическим и профессиональным характеристикам;
- разработка мер по повышению эффективности деятельности работников;
- анализ уровня жизни работников и действия, направленные на его повышение;
- разработка новой или совершенствование существующей системы мотивации и поощрения сотрудников к эффективной работе;
- стимулирование инициативы, а также поощрение новаций в работе.

Главную цель системы управления человеческими ресурсами можно сформулировать следующим образом: постоянный анализ ситуации с кадрами, направленный на своевременное обеспечение ими организации; создание для сотрудников наиболее комфортных условий, в которых они смогут эффективно реализовать свой трудовой и интеллектуальный потенциал.

Для достижения цели управления человеческими ресурсами необходимо соблюдать ряд обязательных условий: анализ работы предприятия должен быть глубоким и всеобъемлющим; цели должны быть сформулированы четко, а целевые показатели – реально достижимы; персонал должен быть полностью обеспечен всеми ресурсами, необходимыми для работы; каждый сотрудник должен выполнять те обязанности, которые соответст-

вуют его уровню квалификации; в рабочем процессе должны быть задействованы самые современные технологии.

1.2 Модели управления человеческими ресурсами

Среди моделей управления человеческими ресурсами, используемых в современных организациях, можно выделить несколько, наиболее часто встречающихся.

1. Модель управления по результатам.

Эту модель можно описать как процесс, направленный на достижение поставленных задач и результатов, в котором:

- с помощью процесса планирования определяются в разных интервалах времени устремления организации и ее членов (другими словами, требования к результатам и ожидаемые результаты);
- настойчивое осуществление планов подкрепляется сознательным ежедневным управлением делами, людьми и окружением;
- результаты оцениваются для принятия решений, ведущих к проведению последующих мероприятий.

2. Модель управления посредством мотивации.

Мотивационная модель использует, как правило, один из трех подходов:

- рациональная мотивационная модель, в основе которой использование материальных стимулов, то есть посредством награждения или взысканий по результатам работы;
- мотивационная модель самореализации, суть которой состоит в активизации внутренних мотивов человека, возможности самовыражения, творчество в труде, признание заслуг, расширение самостоятельности и ответственности, перспективы карьеры и профессионального роста;
- мотивационная модель сопричастности (соучастия) через развитие сотрудничества, партнерства, участие в управлении, собственности, делегирование полномочий.

3. Модель рамочного управления.

Данная модель предполагает, что сотрудники могут самостоятельно принимать решения в пределах заранее установленных границ (рамок). Рамки могут определяться важностью процесса, его непредсказуемостью, нормами, которые нельзя нарушать.

Алгоритм, используемый в рамочной модели:

- определение задания,
- получение его сотрудником,
- создание надлежащей информационной системы,
- определение границ самостоятельности и способов вмешательства

руководителя.

Рамочное управление создает условия для развития инициативы, ответственности и самостоятельности работников, повышает уровень организованности и коммуникаций в организации, способствует росту удовлетворенности трудом и развивает корпоративный стиль руководства.

4. Модель управления на основе делегирования.

Управление на основе делегирования основано на следующих принципах:

- производственные решения должны приниматься на тех уровнях, на которых возникает необходимость в них и где они реализуются;
- производственные решения должны приниматься не отдельными высшими или средними в должностной иерархии руководителями, а многими сотрудниками;
- вместо отдельных поручений каждому сотруднику следует предоставлять четко очерченное поле деятельности, в рамках которого он может самостоятельно принимать решения,
- ответственность не должна концентрироваться только у высшего руководства, ее часть должна делегироваться в подразделения, работникам, которые занимаются данными проблемами;

– распределение задач должно следовать не сверху вниз, а снизу вверх по принципу передачи на высший уровень только тех решений, которые не могут компетентно приниматься на нижнем уровне;

– принципы взаимоотношений руководителей и сотрудников должны быть четко определены и оформлены в специальном документе по руководству предприятием.

5. Модель партисипативного управления.

В данной модели используются следующие основные положения:

– работники получают право самостоятельно принимать решения по поводу планирования своей трудовой деятельности, ритму работы, технологии решения задач и т. д.;

– руководство привлекает работников к подготовке и принятию решений по использованию ресурсов, форме оплаты труда, графику работы и т. п.;

– работникам предоставляется право контроля качества продукции и установления ответственности за конечный результат;

– работники принимают участие в инновационной, предпринимательской деятельности с различными формами вознаграждения.

Партисипативное управление реже всего встречается в российских организациях. Между тем, если работник принимает участие в делах фирмы, вовлечен в управление и получает от этого удовлетворение, то он работает более заинтересованно и производительно.

В мировой практике можно выделить модели управления развитием человеческих ресурсов, базирующиеся на национальных особенностях управления (табл. 1.2)². Национальную модель УЧР можно представить как совокупность ценностей корпоративной культуры, а также способов реализации важнейших функций управления человеческими ресурсами, оп-

²Моженков В. 3 модели управления персоналом, которые помогут организовать сотрудников [Электронный ресурс] / В. Моженков // Генеральный директор : электрон. журнал. – Режим доступа: <http://www.gd.ru/articles/3157-modeli-upravleniya-personalom> (дата обращения: 29.05.2018).

ределяемых характеристиками менталитета представителей той или иной этнической общности.

Таблица 1.2 – Национальные модели УЧР

Модель	Содержание модели
Англо-американская модель управления	<p>Непрерывное обучение. Руководитель играет роль коуча для сотрудников: помогает подчиненным вникать в детали рабочего процесса, обучает навыкам самоменеджмента. Плюс данной модели управления: процесс обучения идет непрерывно и позволяет передавать практические навыки на всех уровнях организации, от первых руководителей до рядовых работников.</p> <p>Недостатком модели является ограниченность числа подчиненных, которых руководитель способен полноценно обучить без ущерба для своей основной деятельности</p>
Немецкая модель управления	<p>Нормирование и регламентация рабочих процессов. Главным в производстве является четкое разделение труда, строгая ответственность за своевременное выполнение задач, жесткий контроль. При устройстве на работу предоставляется обзорная лекция о компании и ознакомительная экскурсия, далее новый работник получает инструктаж по ТБ и немедленно приступает к работе, т. к. считается, что все необходимые знания и навыки он должен иметь при трудоустройстве. Если у сотрудника возникают проблемы с выполнением своих обязанностей, контроль за ним усиливается, руководитель наблюдает за его работой ежедневно. Если проблемы сохраняются – работника увольняют. Отношения в организациях, в основном, строятся на формальной основе.</p> <p>К преимуществам немецкой модели управления можно отнести экономию времени – руководитель не тратит его на обучение и не отвлекается от своей основной деятельности. Мотивация на предприятиях в основном материальная: за выполнение задач дается финансовое поощрение, за невыполнение – увольнение.</p> <p>Главные инструменты немецких руководителей – налаженные внутренние коммуникации и взаимная ответственность.</p> <p>На крупных предприятиях разработана система обучения. Каждый новый сотрудник проходит несколько тренингов, далее для него составляется план обучения на несколько лет вперед, что и служит стимулом для постоянного совершенствования навыков</p>
Шведская модель управления	<p>Делегирование. Основной принцип модели: первый руководитель не может быть универсалом в разных сферах организационной деятельности, поэтому необходимо делегировать полномочия специалистам, консультируясь с ними по узким вопросам, совместно определяя ресурсы, требующиеся для качественного выполнения работы. Фактически руководитель выступает в роли сервис-менеджера, который создает условия для работы, обеспечивает всем необходимым</p> <p>Плюс шведской модели в том, что компании, рассчитывая на долговременные рабочие отношения, заботятся о благоприятных для сотрудников условиях, ожидая от них соответствующий результат</p>

Модель	Содержание модели
Японская модель управления персоналом	Японские менеджеры обратили внимание на главную слабость операционного подхода – отчуждение человека от процесса труда. Когда сотруднику важно выполнить свою операцию, и его не интересует общий результат. Поэтому японские менеджеры активно вовлекают работников в дела компании. Были созданы «кружки качества» – группы работников, которые регулярно собираются для выявления факторов, оказывающих влияние на эффективность производства и качество продукции, а также для подготовки конкретных предложений по их устранению. Развивая эту практику, японские менеджеры стали внедрять коллективные методы работы – рабочие группы, проектные команды. Этот подход оказался очень продуктивным и обеспечил японским компаниям лидерство во многих областях

В 1985 г. специалистами Гарвардской школы бизнеса была разработана Модель 4С, предназначенная для исследования проблем управления человеческими ресурсами в более широкой бизнес-среде, чем общепринятые задачи привлечения, отбора, обучения, аттестации персонала, ведения кадрового учета и т. д. В соответствии с этой моделью, политика УЧР должна основываться на анализе:

- потребности различных групп стейкхолдеров;
- комплекса ситуационных факторов.

Теория стейкхолдеров (заинтересованных в бизнесе лиц) предполагает, что поскольку организация принадлежит и управляется различными группами лиц (заинтересованных сторон), задачей управления является достижение разумного баланса удовлетворения интересов этих групп. В качестве стейкхолдеров рассматриваются акционеры, различные категории сотрудников, потребители, кредиторы (включая банки), профсоюзы, местные или государственные органы власти. Таким образом, менеджеры должны иметь возможность устанавливать хорошие отношения с каждой группой стейкхолдеров, развивать в себе способность убеждать, создавать союзы и т. д.

Для решения этих задач руководству необходимо:

- идентифицировать всех стейкхолдеров;

- определить минимальный размер отдачи от деятельности организации для каждой группы стейкхолдеров;
- найти методы влияния на восприятие стейкхолдерами организации (например, убеждать акционеров в том, что очень высокий уровень дивидендов не соответствует долгосрочным интересам компании или убеждать сотрудников в том, что в этом году повышение заработной платы невозможно);
- определить ключевых лиц в каждой группе стейкхолдеров и установить особенно благоприятные отношения с этими людьми.

Ситуационные факторы включают ситуацию на рынке труда, моральные качества и мотивацию сотрудников, стиль управления (который сам по себе частично зависит от культуры местного сообщества), используемые технологии и характер методов работы. К другим ситуационным факторам, которые могут иметь значение, можно отнести форму собственности организации; влияние профсоюзов и профессиональных объединений работников; трудовое законодательство и деловую практику общества, в котором работает организация; конкурентную среду; управленческие навыки топ-менеджмента координировать и управлять.

Ожидания стейкхолдеров и ситуационные факторы следует учитывать при разработке стратегии в области человеческих ресурсов. Они влияют на политику управления персоналом, направленную на решение таких вопросов, как система вознаграждения, степень контроля работников и т. д. (рис. 1.4).

Например, активизация конкуренции в бизнесе может вынудить компанию повышать производительность труда, оптимизировать количество персонала, реструктурировать систему управления и т. д. Изменения возрастной структуры населения могут заставить организацию более широко использовать женский труд. Повышение стандартов образования может привести к соответствующему изменению производственных обязанностей и предоставлению работникам большей самостоятельности.

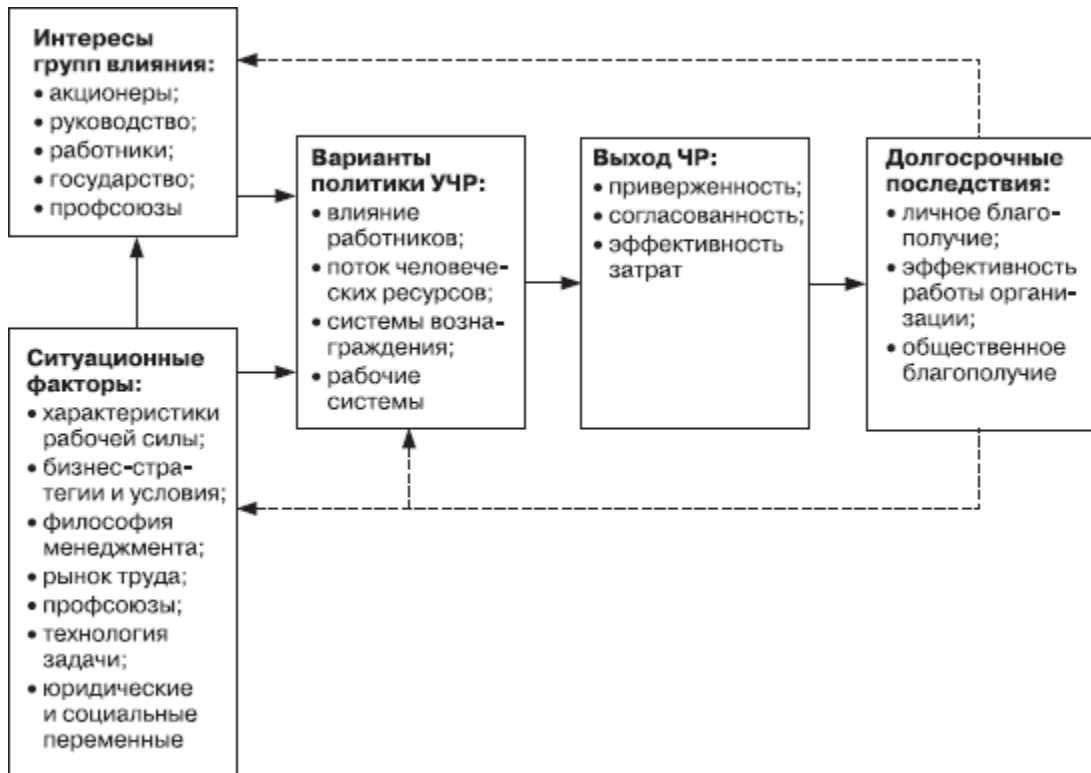


Рис. 1.4 – Потенциальные результаты использования модели 4С

По мнению исследователей из Гарварда, эффективность результатов управления человеческими ресурсами должна оцениваться по четырем направлениям: корпоративная приверженность, компетентность, согласованность команд, корпоративная эффективность с точки зрения затрат (англ. 4С – commitment, competence, congruency, cost-effectiveness).

Корпоративная преданность подразумевает лояльность сотрудников к организации, личную мотивацию и привязанность к их работе. Степень приверженности сотрудников компании оценивается с помощью таких показателей как текучесть персонала и статистика абсентеизма (прогулы, опоздания, нарушения исполнительской дисциплины). Также можно использовать выяснение взглядов работников и беседы с увольняющимися сотрудниками.

Компетентность относится к уровню квалификации сотрудников, их профессиональным навыкам, необходимости их обучения и переподготовки, а также к возможностям повышения производительности и качества труда и потенциалу продвижения. Компетентность оценивается с помощью

системы оценки персонала и составления перечня профессиональных навыков. Кадровая политика должна быть разработана таким образом, чтобы привлекать, удерживать и мотивировать высокопрофессиональных, компетентных сотрудников.

Согласованность команды означает, что как руководство, так и сотрудники компании имеют общее мнение относительно целей организации и трудятся сообща, чтобы их достигать. Руководство доносит основные принципы управления деятельностью организации через внутреннюю систему коммуникаций, стиль и методы управления, а сотрудники реализуют их в процессе ежедневной работы, делая общее дело, ощущая при этом сопричастность и единение, командный дух. Очевидным признаком согласованности команды является отсутствие жалоб и конфликтов и гармония в трудовых отношениях.

Корпоративная эффективность относится к экономической эффективности деятельности компании. Человеческие ресурсы должны использоваться таким образом, чтобы их преимущества были реализованы наиболее эффективно. Результат должен быть максимальным с наименьшими затратами ресурсов и материалов, организация должна оперативно реагировать на возможности, предлагаемые рынком, и изменения в бизнес-среде.

С использованием модели 4С связаны и некоторые проблемы. Модель Гарварда предполагает, что политика в области человеческих ресурсов должна быть направлена на повышение уровня каждого С. Например, корпоративная преданность должна быть усилена за счет улучшения потока коммуникаций между руководством и сотрудниками, в то время как уровень компетентности должен быть увеличен за счет дополнительного обучения. При этом возникает следующий важный вопрос: Как точно измерить эти четыре основные переменные?

Еще одной проблемой является вероятность конфликтов между эффективностью с точки зрения затрат и согласованностью (особенно, если стремление к первому означает более низкий доход).

Также трудности применения модели 4С связаны большим количеством переменных, влияющих на практически любую ситуацию с человеческими ресурсами, что усложняет выявление ключевых факторов, определяющих реальную природу конкретной ситуации.

Применимость модели ограничивает и то, что технологии или условия труда могут сделать практически невозможным повышение уровня любого из четырех С, например, в таких организациях, где существуют рутинные, неинтересные или просто грязные виды деятельности, которые, однако, все же они должны выполняться кем-то³.

1.3. Особенности управления человеческими ресурсами в России

Современная российская модель управления человеческими ресурсами формируется под влиянием множества факторов, одним из которых является исторически сложившееся отношение к трудовым ресурсам как к расходному материалу. В дореволюционной России управление людьми осуществлялось на основе традиций, религиозных норм, жизненного опыта руководителей предприятий. Развита были отношения патернализма, берущие свое начало еще в крепостном праве (помещик – крестьяне) и перенесенные на отношения «работодатель – наемный работник»: администрация заводов и фабрик могла организовывать столовые, больницы для рабочих, школы для их детей, но заработная плата оставалась на минимальном для воспроизводства рабочей силы уровне, а прав у работника практически не было⁴.

Несмотря на слом общественно-политической формации в 1917 г., нельзя сказать, что в управлении человеческими ресурсами случились радикальные перемены после Великой Октябрьской революции. Существенные улучшения в политике по отношению к персоналу предприятий, конечно,

³Беннетт Р. Модель 4С в управлении человеческими ресурсами [Электронный ресурс] / Р. Беннетт // HR-Portal : HR-Сообщество и Публикации. – Режим доступа: <http://hr-portal.ru/article/model-4s-v-upravlenii-chelovecheskimi-resursami> (дата обращения: 29.05.2018).

⁴Шекшня С. В. Управление персоналом современной организации / С. В. Шекшня. – 5-е изд., перераб. и доп. – М., 2002. – 368 с.

произошли, работники получили права, декларировался подход к рабочим как к правящему классу, однако в целом по-прежнему в трудовых отношениях сохранялся патернализм и восприятие рабочей силы как неограниченного ресурса, который нужно лишь правильно распределить в народном хозяйстве.

Отделы кадров, существовавшие в советский период в каждой организации, выполняли лишь функцию документального оформления трудовых отношений. Понятий «управление персоналом», «кадровый менеджмент» не существовало, а понятие «кадровая политика» использовалось только на государственном уровне. Человеческими ресурсами, как и всем народным хозяйством, управляли централизованно, готовя и распределяя рабочих и специалистов в плановом порядке, определяя для предприятий всего государства количество персонала, квалификационные требования, формы и уровень заработной платы, периодичность повышения квалификации и другие нормы и действия, входящие в современное понятие «управление персоналом». В течение 70 лет формировалась советская модель работы с человеческими ресурсами, основной особенностью которой можно назвать ставящуюся перед руководством предприятий задачу воспитания советского работника, максимально лояльного к своей организации, не стремящегося к межорганизационной карьере, больше всего ценящего стабильность и уверенность в завтрашнем дне. В этом советская модель управления персоналом весьма схожа с японской моделью менеджмента (коллективизм, пожизненный наем). Институт прописки ограничивал мобильность на рынке труда, лояльность персонала, переходящая в приверженность, позволяла формировать рабочие династии. Забота профсоюзов, являвшихся, по сути, представителями государства, которое к тому же поддерживало низкий уровень коммунальных платежей и возможность получать бесплатное образование и медицинское обслуживание – все это детерминировало достаточную мотивацию кадровых ресурсов народного хозяйства, однако не настолько эффективную, чтобы экономика динамично развивалась. Уже в

1980-е гг. стало понятно, что недостатки планового управления начинают перекрывать его достоинства. Производительность труда (за редким исключением) оставалась невысокой, при этом потребности персонала росли, а темпы роста заработной платы не соответствовали нуждам большинства населения. Модель управления человеческими ресурсами перестала оправдывать себя.

После очередного слома экономико-идеологической парадигмы в стране перед российскими предприятиями встала проблема обеспечения выживания на рынке. В 1990-е гг. основой для новой кадровой политики стали теории и модели западного менеджмента. Попытки быстро и безболезненно внедрить на отечественной почве жесткие рыночные отношения в трудовой сфере четко проявили нарастающее противоречие между работодателями, стремившимися экономить, в первую очередь, на человеческих ресурсах, и наемными работниками, желающими получить достойные условия и оплату труда. Российские предприятия разделились в этот период на три неравнозначные группы. В первой, самой многочисленной, работодатели, пользуясь так называемой рыночной свободой и ставя перед собой цель получить прибыль любой ценой, максимально ужесточили свою кадровую политику, сводя ее к минимизации затрат на персонал и беспринципной эксплуатации рабочей силы, не взирая на необходимость ее воспроизводства путем установления приемлемого уровня заработной платы. Такая политика подкреплялась и положением на рынке труда – растущей безработицей, избытком предложения труда за счет появления работников из сферы науки, дошкольного образования, закрывающихся государственных и муниципальных предприятий. На любые попытки наемных работников отстаивать свои права повсеместно звучала фраза: «За забором очередь желающих на твое место».

Вторая группа состояла из организаций, пытающихся сохранить советскую модель управления кадрами, базирующуюся на коллективизме, взаимовыручке, солидарности. В условиях «дикого рынка» – периода пер-

воначального накопления капитала – эта группа проигрывала первой и становилась все малочисленней, пока и вовсе не оказалась неким раритетом в трудовых отношениях.

Самая малочисленная группа предприятий пыталась управлять человеческими ресурсами на принципах партнерства, соблюдения договорных соглашений и равноправия работодателя и работника. Как правило, это были так называемые СП – совместные предприятия, которые учреждались иностранными и российскими предпринимателями. Практика управления персоналом в таких компаниях хорошо показана в исследовании, проведенном в период с июня 1997 г. по июль 1998 г. Для получения данных использовались интервью и анкеты, предназначенные для генеральных менеджеров 18 крупных международных компаний, действующих в России⁵. Большинство этих компаний использовали инструменты управления человеческими ресурсами, сходные с инструментами их материнской компании и других дочерних компаний. Для многих россиян концепция управления человеческими ресурсами была совершенно новой.

Однако после кризиса 1998 г., выявившего системные недостатки отечественного менеджмента, многие предприятия стали осознавать, что вопросы мотивации труда, оценки и развития персонала, сохранения высококвалифицированных специалистов нельзя решать по остаточному принципу. Постепенно пришло понимание, что главным ресурсом организации является сформированный человеческий капитал. В универсальном экономическом словаре под термином «человеческий капитал» подразумевается оценка воплощенной в индивидууме потенциальной способности приносить доход. Человеческий капитал включает врожденные способности и таланты, а также образование и приобретенную квалификацию⁶.

⁵Фей К. Ф. Изучение инструментов управления человеческими ресурсами в иностранных компаниях в России / К. Ф. Фей, П. Энгстром, И. Бьйоркман [Электронный ресурс] // Портал «Корпоративный менеджмент». – Режим доступа: <http://www.cfin.ru/press/pmix/2001-1/22.shtml> (дата обращения: 29.05.2018).

⁶Экономико-математический словарь: Словарь современной экономической науки. – М. : Дело, 2003.

Инвестициями, позволяющими предприятию приумножить человеческий капитал, являются образование (повышение квалификации), накопление производственного опыта, охрана здоровья персонала, формирование поведенческих привычек и мотивов к труду.

Однако далеко не все российские организации могут позволить себе инвестировать в человеческие ресурсы в условиях нестабильности и неопределенности экономической среды. Тенденции переориентации взглядов топ-менеджмента на персонал появляются, как правило, в управлении современными крупными бизнес-структурами: сотрудники компании теперь воспринимаются как основной ресурс организации, требующий постоянного целенаправленного развития и являющийся основой ее трудового потенциала. Руководство компаний готово вкладывать значительные инвестиции в формирование и развитие трудового потенциала, ожидая при этом получить высокую экономическую отдачу. Такие корпорации способны пригласить на работу лучших специалистов, гарантируя им достойную оплату труда, качество жизни, возможность развития и самореализации, а также защиту созданной ими интеллектуальной собственности⁷.

Крупные компании имеют финансовую возможность инвестировать в дополнительные знания, в развитие новых навыков и нестандартных подходов к работе. Многие топ-менеджеры одним из главных факторов конкурентоспособности считают рост инвестиций в развитие персонала, поэтому в крупных корпорациях организуются структурные подразделения, наделенные функцией профессионального развития человеческих ресурсов. Крупные корпорации затрачивают на профессиональное развитие своих сотрудников значительные средства – от 2 до 10% фонда заработной платы⁸.

Помимо непосредственного влияния на финансовые результаты деятельности компании, капиталовложения в профессиональное развитие по-

⁷Макарова С. В. Смешанная стратегия инновационного развития корпораций / С. В. Макарова, Н. Р. Степанова // *Фундаментальные исследования*. – 2007. – № 12-1. – С. 105–106.

⁸Шекшня С. В. *Управление персоналом современной организации* / С. В. Шекшня. – 5-е изд., перераб. и доп. – М., 2002. – 368 с.

вышают мотивацию сотрудников, способствуют формированию их лояльности и созданию благоприятного климата в организации, а также обеспечивают преемственность в управлении.

Малый бизнес, находящийся, как правило, в стесненных финансовых обстоятельствах, использует ситуационный подход в управлении, так называемый реактивный менеджмент, реагируя на возникшую кадровую проблему сужденческим, а то и интуитивным решением, не просчитывая риски и не применяя каких-либо современных кадровых технологий.

Таким образом, сегодня Human Research технологии применяются в России в достаточной степени неравноценно, что объясняется несформированностью единой модели управления человеческим ресурсами и субъективизмом руководства отечественных предприятий. Однако все больше предприятий, особенно в крупных городах, приходят к пониманию того, что заимствованные из западных теорий приемы и способы управления персоналом необходимо адаптировать к отечественным условиям, российскому менталитету, культуре и традициям.

Учет фактора влияния национальных особенностей управления имеет важнейшее значение для формирования в России эффективной модели управления человеческими ресурсами, определения направлений ее совершенствования, адекватных историческим, экономическим и социально-культурным ценностям страны.

Существует целый ряд подходов, позволяющих определить, чем именно культурные ценности различных стран отличаются друг от друга. Один из подходов был предложен ведущим мировым антропологом Гертом Хофштеде (Geert Hofstede), проводившим в 1970-е гг. исследования в данной области. На основе обследования свыше 116 000 работников, занятых в международных корпорациях, в 40 странах (Россия не попала в то время в число этих стран), Г. Хофштеде сформулировал четыре базовых критерия, определяющие развитие общества и производства, особенности управления (табл. 1.3).

Таблица 1.3 – Критерии оценки базовых социально-культурных ценностей⁹

Основные критерии	Краткая характеристика
Индивидуализм/ коллективизм	Характеризуется тем, как воспитывает людей семья, школа, местная религия, бизнес, жизнь. Индивидуалистские страны характеризуются заботой граждан преимущественно о себе и ближайшем окружении; коллективистские страны особенно ценят поддержку в коллективе, принадлежность к группе, определенному социальному кругу
Дистанция власти	Измеряется дистанцией власти между теми, кто владеет властью и теми, кто формальной власти не имеет, а также степенью восприятия подчиненными воли его начальника, необходимости ее беспрекословного выполнения
Избежание неопределенности (риска)	Измеряется степенью тревожности общества по поводу неопределенности развития будущих событий. Чем больше опасений по этому поводу существует, тем более жесткий контроль поведения и регламентация деятельности людей устанавливается в обществе и на отдельных предприятиях
Отношение к роли женщины в обществе	Измеряется степенью разделения ролей в обществе между мужчинами и женщинами. Преимущественно «мужские» страны тяготеют к существенной разнице между ролями представителей разных полов. «Женские» страны предпочитают более размытые границы ролевых установок мужчины и женщины в обществе, в бизнесе и в семье

На основе результатов экспертных оценок российских руководителей и специалистов национальные особенности управления в России в соответствии критериями Г. Хофштеде можно охарактеризовать следующим образом (табл. 1.4).

Таблица 1.4 – Характеристика национальных особенностей управления в России¹⁰

Основные критерии	Экспертная оценка
Индивидуализм/ коллективизм	Преобладание коллективистских наклонностей (значительно выше средних значений – 88% опрошенных)
Отношение к власти	«Дистанция власти» и степень авторитаризма значительно выше среднего уровня (92% опрошенных)
Отношение к риску	Сильно выраженное стремление свести риск в обществе к минимуму (75% опрошенных)
Отношение к роли женщины в обществе	Сохранение традиционного отношения к женщине в обществе и семье, хотя в отдельных сферах деятельности ее роль может проявляться существенным образом (например, в области образования, медицины). (Количественная оценка данного показателя не проводилась)

⁹Управление человеческими ресурсами : интернет-курс по дисциплине [Электронный ресурс] // Университет «Синергия». Школа бизнеса. – Режим доступа: URL: <http://www.e-biblio.ru/book/bib/Sinergia/uchr/sg.html> (дата обращения: 29.05.2018).

¹⁰Там же.

Таким образом, можно сформулировать ряд принципиальных положений о национальных особенностях управления в России:

- существенная дифференциация социально-культурных ценностей городского и сельского населения (данное различие существует и в других странах, хотя оно не так отчетливо выражено, как в России);

- различия в системе ценностей тех, кто приступил к активной трудовой деятельности в советский период и в 1990-е гг.;

- глубокие исторические корни российской ментальности.

Имеются и противоречия во взглядах респондентов. Например, подавляющее большинство опрошенных руководителей и специалистов отнесли Россию к числу стран, которые стремятся с помощью жесткой регламентации, многочисленных законов и формальных правил контролировать развитие ситуации в обществе, в каждой конкретной организации. В то же время, было отмечено свойственное многим неуважительное отношение к законам и правилам, их игнорирование, а порой и сознательное нарушение на практике. Более того, некоторые руководители отметили, что одним из важнейших условий успешной работы является как раз умение обходить законодательно установленные нормы, предписания и правила работы.

Еще одним фактором, влияющим на российскую модель управления человеческими ресурсами, является доминировавшее в 1990-е гг. восприятие американской модели менеджмента как единственно верной и соответствующей новым приоритетам отечественной экономики. Такая точка зрения не была объективно обоснована, что подтверждает проведенная американскими специалистами сравнительная оценка системы управленческих стандартов и ценностей, сложившихся в настоящее время в России и США (табл. 1.5).

Таблица 1.5 – США и Россия: иерархия управленческих ценностей¹¹

Россия	США
1-е место – забота руководителей о самих себе, своем личном благополучии	1-е место – забота о потребителях, клиентах
2-е место – забота о работниках	2-е место – забота об акционерах
3-е место – забота об акционерах	3-е место – забота о работниках
4-е место – забота о потребителях, клиентах	4-е место – забота руководителей о самих себе, о своем личном благополучии

По результатам анализа высказываний и оценок иностранных специалистов была сформирована сравнительная характеристика американской и российской моделей управления персоналом (табл. 1.6).

Таблица 1.6 – Отличия российской и американской моделей УЧР¹²

Критерии	Россия	США
Нормы и правила	Нормы существуют, но на практике часты случаи их нарушения	Соблюдение норм, жесткие санкции за их нарушение
Лидерство	Руководителю позволено то, что не позволено подчиненным	Пример руководителя – основа для подражания
Конкуренция	Не принято конкурировать с коллегами	Поощряется конкуренция среди работников
Отношение ко времени	Время не ценится как важнейший ресурс, отсутствие пунктуальности Сроки выполнения договоров и заданий зачастую не соблюдаются. Текущей оценке работы не придается должного значения (аттестация, как правило, раз в 2–5 лет)	Время ценится, как важнейший ресурс. Каждые 6 месяцев, не реже чем раз в году, серьезная оценка работы персонала, продвижение по службе, прибавка зарплаты
Отношение к творчеству и инициативе	Высоко ценится лояльность к руководству, особенно в бюджетных организациях; в коммерческих организациях инициатива постепенно становится все более востребованным качеством	Поощряется инициатива, творчество, внесение предложений

Сравнение этих двух моделей по критериям, которые можно назвать базовыми для характеристики УЧР, позволяет с уверенностью констатировать, что, несмотря на настойчивое продвижение американского менедж-

¹¹Управление человеческими ресурсами : интернет-курс по дисциплине [Электронный ресурс] // Университет «Синергия». Школа бизнеса. – Режим доступа: URL: <http://www.e-biblio.ru/book/bib/Sinergia/uchr/sg.html> (дата обращения: 29.05.2018).

¹²Там же.

мента, его нормы и правила не соотносятся с внутренними ценностями большинства российских управленцев и российского персонала. Возможно, именно поэтому трансформация модели УЧР от советской к западной направленности в 1990-х гг. не привела к повышению производительности труда, лояльности персонала, росту конкурентоспособности отечественных экономических субъектов.

Сегодня существенное влияние на продолжающееся формирование российской модели УЧР оказывает состояние системы образования. Сложившееся со времен СССР мнение о советском образовании как о лучшем в мире в последние десятилетия больше не подтверждается качеством выпускников на всех уровнях – общем среднем, среднем профессиональном и высшем профессиональном. Между тем, выпускники колледжей, техникумов и вузов составляют основу развития потенциала трудовых ресурсов для экономики, и если их компетенции не устраивают работодателей, ставка делается на взрослый опытный персонал, т. к. не каждый работодатель готов и имеет возможность вкладывать средства в доведение компетенций вчерашних студентов до требований современного производства.

На рынке труда меньше всего вакансий для молодых специалистов, впервые устраивающихся на работу. По итогам 2016 г. в России для молодых специалистов каждый день в среднем было опубликовано 36 тыс. вакансий и 309 тыс. резюме. На долю вакансий для молодежи сейчас приходится в среднем 11% всех вакансий. 13,8% – уровень безработицы среди молодежи России 20–24 лет. Это в 2,5 раза больше, чем по стране в целом¹³.

Такое положение вещей провоцирует две тенденции: отток молодых специалистов из регионов в столицу, где вакансий для них заметно больше, и повышение среднего возраста персонала многих организаций (старение персонала). Для управления кадрами это имеет следующие последствия:

¹³Молодые специалисты на рынке труда России [Электронный ресурс] // Портал Career.ru. – Режим доступа: <https://career.ru/article/19733> (дата обращения: 29.05.2018).

- люди среднего и старшего возраста, у которых есть семья, больше склонны к стабильности и терпеливы, что выгодно для работодателя;

- компетенции возрастного персонала могут устаревать, если не внедрить систему непрерывного обучения (повышения квалификации), на чем работодатели часто экономят;

- передача специальных и редких профессиональных компетенций замедляется (отсутствие так называемой смены поколений) из-за малого количества молодых специалистов в организации;

- может возрастать зависимость работодателя от носителей редких профессиональных качеств (их нечем заменять).

Все эти тенденции и последствия могут усугубиться в случае повышения пенсионного возраста, которое планируется правительством РФ.

Среди факторов, определяющих специфику российской модели УЧР, исследователи отмечают неопределенность экономической среды¹⁴. Трансформационные процессы 1990-х гг., многочисленные кризисы, самыми значимыми из которых в экономическом смысле можно считать события 1998 и 2008 гг., политические потрясения 2014 г., повлекшие за собой различного рода санкции для страны, – все это не лучшим образом отражается на управлении деятельностью экономических субъектов. В первую очередь страдает планирование, особенно стратегическое – невозможно разработать адекватную стратегию управления, если условия игры меняются непредсказуемо.

К тому же на все процессы и функции УЧР влияет дифференциация российских регионов по ряду признаков, среди которых базовую роль выполняет распределение человеческих ресурсов. Общая базовая тенденция пространственного развития России заключается в концентрации человеческого капитала в крупных городах, в первую очередь, Московской и Санкт-

¹⁴Ярцева Н. А. Неопределенность как феномен современной экономической среды / Н. А. Ярцева // Известия Оренбургского государственного аграрного университета. – Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/neopredelennost-kak-fenomen-sovremennoy-ekonomicheskoy-sredy> (дата обращения: 29.05.2018).

Петербургской агломераций, обладающих наибольшим экономическим потенциалом и, соответственно, наибольшим количеством рабочих мест. Соответственно в других регионах происходит отток человеческих ресурсов, что приводит к их нехватке для обеспечения достижения целей экономических субъектов этих регионов и к проблемам воспроизводства трудовых ресурсов.

Таким образом, все последние десятилетия, начиная с 1991 г., идет перераспределение трудовых ресурсов в пользу столичных регионов, т. е. по сути – вымывание наиболее квалифицированных и мобильных кадров из остальных субъектов федерации, особенно отдаленных. Это вымывание усугубляется и различием среднедушевых денежных доходов населения. По данным Департамента экономической политики и развития Москвы, среднегодовой уровень доходов (в данном случае именно заработной платы) населения за 6 месяцев 2016 г. превышает 55 тыс. руб., что на 85% больше, чем аналогичный показатель в целом по России¹⁵.

Также существенное значение при оценке уровня дифференциации регионов имеет показатель безработицы. Разница в значениях данного показателя по регионам доходит до 35 раз. Например, Москва и Санкт-Петербург имеют самый низкий показатель – меньше 3%. Самый высокий – в республике Ингушетия – здесь показатель достигает 29%. В отдаленных регионах ситуация также не очень благоприятная. Сюда можно отнести Забайкальский край, Севастополь, северокавказские республики. Процент тут составляет 10¹⁶. В регионах с трудоизбыточным рынком труда (высокой безработицей) работодатель оказывается в более выгодном положении, чем работник, и может диктовать свои условия как по уровню заработной платы, так и по другим параметрам трудовых отношений, включающим условия труда, стиль управления, соблюдение трудового законодательства и т. д.

¹⁵Средняя зарплата в Москве (2016–2017) [Электронный ресурс] // Портал «Блог финансиста». – Режим доступа: http://finansiko.ru/srednyaya_zarplata_v_moskve_2013_2014/ (дата обращения: 29.05.2018).

¹⁶Безработица в России 2017 [Электронный ресурс] / Портал «Новости России и СНГ». – Режим доступа: <http://rusdni.ru/obschestvo/bezrobotica/bezrobotica-v-rossii-2015.html> (дата обращения: 29.05.2018).

Все изложенное позволяет констатировать, что, несмотря на многочисленные исследования, сложно однозначно оценить особенности модели управления человеческими ресурсами в России, к тому же на многих предприятиях до сих пор нет четко сформулированных, формализованных в документ и утвержденных стратегии и политики управления персоналом. Деятельность по управлению человеческими ресурсами осуществляется зачастую спонтанно и непродуманно. Тем не менее, можно сделать некоторые обобщающие выводы по ряду направлений этой работы на отечественных предприятиях и в организациях (табл. 1.7).

Можно резюмировать, что российская модель управления человеческими ресурсами находится в стадии формирования и подвержена влиянию многочисленных факторов.

Основными факторами, влияющими на формирование российской модели УЧР, являются:

- базовая характеристика национального менталитета – общинность;
- утвердившаяся в традициях советская модель управления;
- усугубившееся в 1990-х гг. отношение к персоналу как к расходному материалу;
- активно насаждавшееся в 1990-х гг. восприятие американской модели управления как единственно верной;
- снижение качества профессионального образования;
- негативные тенденции на рынке труда: безработица, старение трудовых ресурсов и т. д.;
- перманентная нестабильность, неопределенность экономической среды;
- дифференциация регионов по различным показателям: традициям, обычаям делового оборота, потребностям, уровню жизни и т. д.

Таблица 1.7 – Особенности управления персоналом в России¹⁷

Направление работы	Характерные особенности
Практика принятия кадровых решений	Отсутствие формализованной процедуры принятия кадровых решений на альтернативной основе (нечеткая постановка целей и задач, размытые критерии принятия эффективных решений, отсутствие взвешенного анализа различных альтернатив). Во многих случаях не проводится оценка эффективности принимаемых решений. Преобладание волевых решений, основанных на интуиции. Исключительно велика роль руководителя в принятии кадровых решений
Стратегическое планирование	Миссия компании зачастую не осмыслена, отсутствует четкая линия стратегии и кадровой политики, нет увязки ее с целями и задачами работы предприятий в целом. Концентрация внимания преимущественно на текущих оперативных вопросах
Отношения занятости	Ориентация на долговременную занятость, заключение бессрочных трудовых договоров, низкая трудовая мобильность
Практика подбора	Политика в области набора и отбора часто не формализована. Решение в большинстве случаев принимается на основе личного расположения и интуиции непосредственного руководителя Высоко ценится лояльность к руководству и коллективистские наклонности
Продвижение и карьера	Формализованные принципы и политика заполнения освободившихся вакансий на большинстве предприятий четко не установлены. Планирование карьеры не ведется. Успех часто зависит от умения установить доверительные отношения с руководством и добиться его личной поддержки
Проектирование работ. Регламентация труда	Наличие большого количества правил, норм и предписаний, в то время как работники часто живут и работают на основе неписанных правил, стихийно складывающихся в каждой организации, поэтому очень велика роль сложившейся в организации корпоративной культуры
Оценка работы персонала и его стимулирование	Оценка и стимулирование во многих случаях построены на результатах работы коллектива. На протяжении длительного времени преобладание уравнилельных тенденций в оплате труда
Мотивация	Ощущение гарантий занятости, стабильности принадлежности к коллективу высоко ценятся. Зачастую они даже берут верх над желанием рисковать в поисках более высокого заработка, но менее стабильных условий оплаты и занятости
Взаимодействие	Многие работники предпочитают работать в команде. Развито чувство взаимопомощи и сотрудничества, однако процедуры эффективного взаимодействия, как правило, не отработаны, обмен информацией организован неудовлетворительно

¹⁷Управление человеческими ресурсами : интернет-курс по дисциплине [Электронный ресурс] // Университет «Синергия». Школа бизнеса. – Режим доступа: URL: <http://www.e-biblio.ru/book/bib/Sinergia/uchr/sg.html> (дата обращения: 29.05.2018).

Очевидно, что все эти факторы действуют разнонаправлено, что еще больше обостряет противоречия в управлении и затрудняет формирование единой для всей российской экономики модели УЧР.

Контрольные вопросы по главе 1

1. Дайте определение человеческих ресурсов.
2. На что нацелено управление человеческими ресурсами?
3. Что включает в себя концепция управления человеческими ресурсами?
4. Перечислите основные характеристики УЧР.
5. Что является главной целью УЧР?
6. Кто такие стейкхолдеры?
7. В чем заключается разница между УЧР и управлением персоналом?
8. Перечислите основные модели УЧР.
9. На чем основывается политика УЧР в соответствии с моделью 4С?
10. В чем заключаются особенности российской модели УЧР?
11. В чем заключается разница в УЧР крупных компаний и малого бизнеса?
12. Перечислите критерии оценки базовых социально-культурных ценностей, влияющих на УЧР?
13. В чем заключаются отличия российской и американской моделей УЧР?
14. Назовите основные факторы, определяющие специфику российской модели УЧР.

2 Стратегия управления человеческими ресурсами

2.1 Государственное регулирование управления человеческими ресурсами

Профессиональный потенциал человека является важнейшим национальным достоянием, поэтому управление человеческими ресурсами начинается на уровне всего государства. Государство оказывает управляющее воздействие в этой сфере посредством определения общегосударственной стратегии работы с кадрами, целью которой является формирование, развитие и рациональное использование трудовых ресурсов страны.

Человеческие ресурсы страны традиционно рассматривались как трудовые ресурсы, представляющие собой трудоспособную часть населения, обладающую психофизиологическими и интеллектуальными качествами, необходимыми для производства материальных благ или услуг, т. е. к этой части относятся все люди, способные трудиться, независимо от того, заняты они в экономической деятельности или нет. Однако сегодня принято разделять понятия трудовых и человеческих ресурсов. Трудовые ресурсы – количественная категория, имеющая отношение к государственной демографической политике, целью которой является воспроизводство населения.

Человеческие ресурсы – это качественная категория, определяемая как совокупность социокультурных характеристик и личностно-психологических свойств людей, позволяющих рассматривать их не просто как рабочую силу, но как ценный, базовый ресурс для функционирования и развития экономики. Таким образом, понятие «человеческие ресурсы» является более емким, чем «трудовые ресурсы», так как подразумевает учет эмоционально-осмысленной реакции на управленческие воздействия, способность к постоянному совершенствованию различных полезных качеств ресурса, способность к целеполаганию и осознанному выбору.

На макроуровне человеческие ресурсы являются объектом государственной кадровой политики (ГКП), нацеленной на их развитие в соответ-

вии с задачами государства (табл. 2.1). Стратегической целью ГКП является создание кадрового потенциала России как важнейшего интеллектуального и профессионального ресурса общества, обеспечивающего сохранение его целостности и высоких темпов социально-экономического развития, конкурентоспособности в международном разделении труда¹⁸.

Таблица 2.1 – Характеристики государственной кадровой политики РФ¹⁹

Основные направления	Концептуальные цели	Основные компоненты структуры
Разработка и реализация стратегии профессионального развития граждан	Обеспечение высокого профессионального уровня управленческого и исполнительного труда	Официально признанные цели, задачи и принципы деятельности государства по регулированию кадровых процессов и отношений
Формирование эффективных правовых, экономических, организационных механизмов востребованности человеческих ресурсов как на федеральном, так и на региональном уровне	Эффективное использование интеллектуального потенциала трудовых ресурсов страны	Главные критерии оценки кадров. Формы и способы рационального использования кадрового потенциала страны
	Создание благоприятных условий для развития и проявления способностей работников, системы стимулирования профессионального роста и служебного продвижения	Направления и формы совершенствования подготовки, переподготовки и повышения квалификации персонала

Государственная кадровая политика реализуется через систему кадровой деятельности, элементами которой являются законодательные нормы, методическое обеспечение, организационные и информационные ресурсы. Выделяют несколько основных механизмов реализации ГКП (табл. 2.2).

¹⁸Турчинов А. И. Государственная кадровая политика как фактор динамического развития России в условиях глобализации [Электронный ресурс] / А. И. Турчинов. – Режим доступа: <http://spkurdyumov.ru/forecasting/gosudarstvennaya-kadrovaya-politika/> (дата обращения: 29.05.2018).

¹⁹Государственная кадровая политика [Электронный ресурс] // Портал «Центр управления финансами». – Режим доступа: <http://center-yf.ru/data/Kadroviku/Gosudarstvennaya-kadrovaya-politika.php> (дата обращения: 29.05.2018).

Таблица 2.2 – Механизмы реализации ГКП²⁰

Наименование механизма	Сущностная характеристика механизма
Нормативно-правовой	Трудовой кодекс РФ. Положение о федеральной государственной службе. Совет по кадровой политике при Президенте РФ. Совет по вопросам государственной службы при Президенте РФ. Указы Президента РФ и другие нормативные акты
Организационный	Использование современных отечественных и зарубежных технологий работы с персоналом. На государственной службе – контроль за деятельностью чиновников со стороны конституционных органов власти всех уровней и органов прямого народовластия
Научно-информационный	Разработка научной основы и категориального аппарата ГКП, основанная на индикаторах (показателях) кадрового потенциала страны, регионов, федеральных и региональных структур, технологий прогнозирования кадровых изменений
Учебно-методический	Все звенья подготовки и переподготовки кадров, повышения их квалификации

В сложившуюся в России государственную систему управления трудовыми ресурсами входят органы всех трех ветвей власти: законодательной, исполнительной и судебной. Эта система централизованно регулирует основные социально-трудовые отношения, а ее задачами являются:

- принятие законов, контроль за их исполнением;
- выработка и реализация политики и рекомендаций в области социально-трудовых отношений (в первую очередь, оплаты труда) и соблюдения трудового законодательства;
- регулирование занятости и миграции населения, организации и условий труда;
- представление государства как третьей стороны в урегулировании конфликтных ситуаций в сфере труда и т. д.²¹

²⁰Государственная кадровая политика [Электронный ресурс] // Портал «Центр управления финансами». – Режим доступа: <http://center-yf.ru/data/Kadroviku/Gosudarstvennaya-kadrovaya-politika.php> (дата обращения: 29.05.2018).

²¹Рынок труда, способы его регулирования [Электронный ресурс] // Гуманитарно-правовой портал PSYERA. – Режим доступа: https://psyera.ru/rynok-truda-sposoby-ego-regulirovaniya_9616.htm (дата обращения: 29.05.2018).

Законодательная власть осуществляет принятие законов, содержащих обязательные правила поведения, в том числе в области социально-трудовых отношений. Органы исполнительной власти осуществляют исполнение законов; на них возлагается исполнительно-распорядительная деятельность. Судебная власть осуществляет правосудие в необходимых случаях при нарушении трудового или гражданского законодательства или возникновении споров в области трудовых отношений. Органы госрегулирования и их функции приведены в таблице 2.3.

В составе федеральных и отраслевых министерств и ведомств, формируемых Правительством РФ, присутствуют специализированные в области вопросов труда и управления трудовыми ресурсами, а также образовательные и научные. Министерство труда и социального развития РФ (Минтруд РФ) осуществляет руководство деятельностью по разработке и реализации единой государственной политики в области труда, занятости и социальных вопросов, координируя всю работу по этим направлениям в Российской Федерации, и является, таким образом, центральным органом федеральной исполнительной власти.

Таблица 2.3 – Функции государственных органов в области УЧР²²

Ветви власти	Государственные органы	Функции в сфере УЧР
Законодательная власть	Федеральное Собрание	
	Совет Федерации	Одобрение или отклонение федеральных законов, принятых Госдумой.
	Государственная Дума	Принятие Федеральных законов в области трудового законодательства
	Комитеты и комиссии палат (по труду и социальной политике; по образованию и науке)	Рассмотрение в комитетах вопросов регулирования социально-трудовых отношений, включающих подготовку, экспертизу, обоснование законов и других нормативных документов по социальной политике

²²Государственная кадровая политика [Электронный ресурс] // Портал «Центр управления финансами». – Режим доступа: <http://center-yf.ru/data/Kadroviku/Gosudarstvennaya-kadrovaya-politika.php> (дата обращения: 29.05.2018).

Ветви власти	Государственные органы	Функции в сфере УЧР
Исполнительная власть	Правительство РФ	<p>Обеспечение соответствия Конституции РФ федеральных законов, нормативных Указов Президента в области социально-трудовых отношений на практике</p> <p>В сфере управления экономикой – разработка Федерального бюджета, программ экономического развития.</p> <p>В сфере социальной политики – разработка программ социального развития и др.</p>
	Министерство труда и социального развития РФ (Минтруд РФ)	<p>Выработка политики в социальной сфере.</p> <p>Координация всей работы в социально-трудовой сфере в стране</p> <p>Разработка основных направлений социальной политики Правительства.</p> <p>Подготовка рекомендаций по регулированию оплаты труда.</p> <p>Формирование правовой и нормативной базы регулирования социально-трудовых отношений.</p> <p>Участие в заключении генерального, отраслевых (тарифных) соглашений.</p> <p>Регулирование рынка труда, занятости населения и др.</p>
	Институт труда	Исследования и разработка рекомендаций в области оплаты труда и занятости населения
	Центральный институт труда	Научные исследования и разработка методических рекомендаций в области нормирования труда, организации труда
	Всероссийский центр производительности	Изучение и разработка мотивационного механизма повышения производительности труда с учетом человеческого фактора; анализ статистических показателей по труду; учебно-методическая работа по организации обучения менеджеров
	Центральное бюро нормативов по труду	Исследования и разработки в области норм и нормативов по труду и кадрам
	Всероссийского центра жизни	<p>Проведение научных исследований по обоснованию подходов к определению минимального уровня оплаты труда с учетом важнейших факторов его дифференциации.</p> <p>Разработка классификации труда рабочих и служащих по профессиям (должностям) в зависимости от тяжести и напряженности труда.</p> <p>Проведение мониторинга в области изменений индекса стоимости потребительской корзины в расчете на одного жителя и заработной платы, рабочих и служащих по народному хозяйству</p>

Ветви власти	Государственные органы	Функции в сфере УЧР
Судебная власть	Конституционный, Верховный, Высший Арбитражный, федеральные суды Министерство юстиции	Осуществления правосудия: наказание нарушителей; разрешение проблем, конфликтов, связанных с применением трудового законодательства

В ведомстве Министерства труда и социального развития РФ находятся организации и учреждения, ведущие научную, методическую, практическую работу в области производительности труда, оплаты и условий труда, организации и нормировании труда, повышения квалификации и по другим направлениям управления трудовыми ресурсами. Среди них Институт труда, Центральный институт труда, Всероссийский центр производительности, Центральное бюро нормативов по труду, Всероссийский центр уровня жизни. Минтруд РФ и подведомственные ему организации, учреждения, органы по труду на территориях республик в составе РФ, краев, областей, автономий, городов федерального значения Москвы, Санкт-Петербурга и Севастополя сформировали единую российскую систему управления трудовыми ресурсами²³.

Однако, если проанализировать функции в таблице 2.3, становится понятно, что основные усилия государственных органов направлены на регулирование рынка труда и социально-трудовых отношений, а не на развитие человеческих ресурсов. Тогда как, по мере того, как повышаются требования к уровню образования и квалификации работников, должно происходить усиление участия государства в формировании и использовании человеческих ресурсов. Это та сфера, в которой «невидимая рука рынка» работает не лучшим образом, что ярко проявилось в 1990-е гг., когда государственное регулирование было минимизировано практически во всех сферах деятельности общества. В сфере развития и использования человеческих ре-

²³Рынок труда, способы его регулирования [Электронный ресурс] // Гуманитарно-правовой портал PSYERA. – Режим доступа: https://psyera.ru/rynok-truda-sposoby-ego-regulirovaniya_9616.htm (дата обращения: 29.05.2018).

сурсов это отразилось, прежде всего, на системе высшего образования: отказ от планирования количества обучающихся и направлений обучения, от распределения молодых специалистов, бесконтрольное «размножение» негосударственных вузов, которые готовили, в основном, экономистов и юристов, причем с негарантированным качеством. Все это привело к диспропорции на рынке труда, к росту безработицы среди молодежи, к нехватке квалифицированных рабочих. Не лучшее положение складывалось и в сфере правового регулирования трудовых отношений – до 2001 г. включительно действовал Кодекс законов о труде советских времен, хотя социально-экономическая формация в стране сменилась.

Сегодня воздействие государственных органов выражается в финансировании и регулировании системы образования и профессиональной подготовки, реализации программ стимулирования роста занятости, в государственном законодательном регулировании трудовых отношений и т. п. Однако роль государства на самом деле значительно шире, т. к. основой для обеспечения воспроизводства и развития человеческих ресурсов являются уровень и качество жизни населения.

Качественные характеристики человеческих ресурсов начинают формироваться в семье, т. е. по сути, семья закладывает базу воспроизводства рабочей силы в виде рождения, воспитания и обучения индивида. И от того, каковы характеристики самой семьи (физиологические, экономические, социальные, культурные и т. д.), зависят, как правило, характеристики будущего работника как элемента трудовых и человеческих ресурсов общества: здоровье, образ жизни, ценности, образование, мотивация к развитию, отношение к труду.

Все эти характеристики подвержены влиянию таких важнейших социально-экономических факторов как уровень и качество жизни населения. Основным показателем уровня жизни является доход на душу населения, а качество жизни – это доступность жизненных благ, возможность удовлетворять потребности человека. Таким образом, управляющее воздействие

государства должно быть направлено на эти факторы, на повышение уровня и качества жизни, так как это способствует формированию конкурентоспособных человеческих ресурсов, необходимых для развития национальной экономики, за счет, в первую очередь, полноценного питания, адекватной медицинской помощи, качественного профессионального образования.

Управление человеческими ресурсами на государственном уровне предполагает, что рост доходов индивидов и домохозяйств не только создаст базу для формирования качественных трудовых ресурсов, но и имеет положительную корреляцию с ростом инвестиций в человеческий капитал.

Только инвестиции в развитие человеческого капитала позволят стране стать конкурентоспособной на мировом рынке, снизить долю сырьевой экономики и, соответственно, создать значимый сектор инновационной экономики, динамично внедрять информационные технологии во все сферы деятельности общества. Все социальные государственные программы по развитию количественных и качественных характеристик населения можно рассматривать как инвестиции в человеческий капитал страны, а состояние человеческих ресурсов – как обобщающий показатель развития страны.

Таким образом, можно сказать, что на уровне стратегического государственного управления человеческими ресурсами целью является устойчивое социально-экономическое развитие государства, регионов, городов для повышения качества жизни населения и создания условий для наращивания человеческого капитала как фактора развития национальной экономики.

Для достижения стратегической цели необходимо на государственном уровне решать следующие основные задачи:

- мониторинг состояния человеческих ресурсов – главной производительной силы общества;
- исследование закономерностей воспроизводства человеческих ресурсов на разных этапах жизнедеятельности человека во взаимосвязи с социальной и кадровой политикой государства.

Первая задача – постоянное отслеживание состояния человеческих ресурсов страны – обусловлена не только сложной демографической ситуацией, но и тенденциями миграции рабочей силы, а также изменениями в требованиях к трудовым ресурсам, связанными с государственными стратегическими целями: модернизацией производства, развитием инновационной экономики, переходом к цифровым технологиям во всех сферах хозяйствования.

Фазы воспроизводства человеческих ресурсов – это формирование, распределение/перераспределение и использование. Формирование человеческих ресурсов начинается с рождения людей и достижения ими трудоспособного возраста, а также образования, общего и профессионального. Далее необходимо постоянное поддержание способности к труду, которая зависит от доступности различных социальных благ (жилье, питание, здравоохранение, инфраструктурное обеспечение).

Распределение и перераспределение человеческих ресурсов по видам работ, отраслям, организациям, территориям происходит на рынке труда – системе общественных отношений, возникающих в связи с наймом и предложением рабочей силы, мобильность которой в современном мире повышается.

Использование человеческих ресурсов осуществляется в процессе функционирования рабочей силы на предприятиях, в отраслях, регионах, экономике в целом, в виде как наемного труда, так и самозанятости населения. Эффективность использования человеческих ресурсов во многом зависит от таких факторов, как государственная политика занятости населения, реализация на всех уровнях (государственном, организационном и индивидуальном) концепции непрерывного образования и повышения квалификации, государственное регулирование социально-трудовых отношений.

Исследование этих взаимосвязанных процессов должно быть направлено на создание эффективной системы воспроизводства и развития челове-

ческих ресурсов, обеспечивающей достижение баланса между экономическим и социальным развитием страны.

В конце 1980-х гг. группой экспертов ООН была разработана концепция развития человеческого потенциала, основой которой стало восприятие человека целью и критерием общественного (социального) прогресса. Развитие человеческого потенциала представляет собой в этой концепции расширение возможностей интеллектуального, социального, экономического и политического выбора для каждого индивида. Человек должен иметь возможность приобретения и приумножения знаний, доступ к ресурсам, необходимым для достойного уровня жизни, реализации своего потенциала в процессе построения долгой, здоровой, полноценной творческой жизни.

При этом развитие человеческого потенциала невозможно без соблюдения ключевых прав и гарантий, которые высоко ценятся во всем мире, – право на охрану здоровья, получение образования, доступ к средствам существования, право на свободное передвижение, выбор места жительства. Концепция развития человеческого потенциала исходит из того, что государство должно обеспечивать своим гражданам равенство возможностей в сфере образования, здравоохранения, в гарантиях личной безопасности, в соблюдении политических и гражданских прав; нести ответственность за создание условий, которые содействуют росту и эффективному функционированию социально-экономической системы²⁴.

Однако в реальности между экономической и социальной политиками государства существует противоречие: с одной стороны, ориентированная на рост, эффективность и прогресс экономическая политика часто не учитывает необходимость поддержки членов общества, неспособных самостоятельно решать жизненные проблемы. В ситуации, когда человеческие ресурсы воспринимаются не как высшая ценность, а как фактор решения экономических проблем, расслоение общества по имущественному признаку

²⁴Концептуальные основы управления человеческими ресурсами общества [Электронный ресурс] // Информационный ресурс CyberPedia. – Режим доступа: <http://cyberpedia.su/2xf6b.html> (дата обращения: 29.05.2018).

увеличивается, растет недоверие к властным структурам, появляется социальная напряженность.

С другой стороны, чем больше средств государственного бюджета направляется на решение социальных проблем, тем сильнее ограничивается возможность вкладывания их в модернизацию производства, развитие инновационной экономики, в цифровые технологии, т. е. по сути, социальная политика снижает потенциал экономического роста и, как следствие, увеличения доходов населения. В результате снижаются и объемы инвестирования в человеческий капитал. Таким образом, есть реальная опасность попасть в замкнутый круг – человеческий капитал не прирастает, его характеристики устаревают, качество падает, соответственно падает производительность труда и качество его результатов, а значит, экономический рост замедляется. Разрешить это противоречие можно только с помощью стратегического подхода, внедряя современные технологии развития человеческих ресурсов на государственном уровне и побуждая к этому всех экономических субъектов, т. е. выстраивая цепочку в такой последовательности: развитие человеческих ресурсов страны – повышение производительности и качества труда – рост национальной экономики.

Если полученный в стране доход инвестируется в развитие и социальные изменения жизни населения, то экономические показатели в будущем значительно превзойдут свой современный уровень. Тем самым, разрешение противоречия – это с одной стороны процесс формирования человеческих способностей (интеллектуальных, творческих), укрепления здоровья нации, приобретения людьми общих и профессиональных знаний, а с другой стороны – это то, как люди используют приобретенные ими способности и знания для производительных целей в процессе трудовой деятельности²⁵.

²⁵Концептуальные основы управления человеческими ресурсами общества [Электронный ресурс] // Информационный ресурс CyberPedia. – Режим доступа: <http://cyberpedia.su/2xf6b.html> (дата обращения: 29.05.2018).

В Концепции развития человеческого потенциала предложено несколько направлений деятельности, реализация которых поможет сбалансировать экономическое и человеческое (социальное) развитие:

- увеличивать инвестиции в здравоохранение и профессиональную подготовку;
- добиваться более справедливого распределения дохода и капитала;
- укреплять экономическую базу социальной сферы, достигать сбалансированности социальных расходов;
- расширять возможности граждан в осуществлении своего выбора в политической, социальной и экономической сферах²⁶.

Реализация этих направлений государственного управления предполагает решение следующих задач:

- 1) формирование макро-, мезо- и микроэкономической среды, способствующей максимальной реализации человеческого потенциала, повышению производительности труда и, в конечном итоге, экономическому росту;
- 2) устранение всех видов барьеров и дискриминации на рынках образовательных услуг и труда, обеспечение равных возможностей гражданам при реализации возможностей в экономической и политической жизни;
- 3) создание устойчивой системы воспроизводства и развития человеческих ресурсов, обеспечивающей достаточные инвестиции в человеческий капитал и своевременный возврат этих инвестиций;
- 4) гарантирование индивидам самостоятельности выбора траектории индивидуального развития и возможностей реализации своего потенциала;
- 5) обеспечение устойчивого развития социально-экономической системы в долгосрочной перспективе, позволяющего создать и сохранить равные возможности как нынешним, так и будущим поколениям.

Цели, принципы и приоритеты Концепции развития человеческого потенциала могут служить ориентиром в сфере управления человеческими ресурсами на всех уровнях, в том числе на уровне государства, базой для

²⁶Там же.

разработки государственной кадровой политики, находящейся в балансе и корреляции с экономической политикой.

2.2 Управление человеческими ресурсами на уровне региона (на примере Томской области)

Российская Федерация обладает обширной территорией, состоящей из 85 регионов, имеющих довольно высокую степень самостоятельности. Процессы формирования человеческих ресурсов всегда связаны с административно-территориальным делением страны и протекают на фоне экономической и социокультурной ситуации в отдельно взятых субъектах федерации (регионах). Неравенство российских регионов по ряду признаков (население, территория, ресурсы, традиции), отсутствие единой национальной модели управления человеческими ресурсами делают необходимой разработку стратегий УЧР на региональном (мезо-) уровне и учет в этих документах специфических характеристик каждого региона. От того, насколько адекватной будет региональная стратегия УЧР, зависит, в первую очередь, количество и качество трудовых ресурсов региона, а во вторую – как следствие – экономические показатели его развития.

Управление человеческими ресурсами со стороны региональных органов власти базируется на развитии системы профессионального образования, маркетинговой деятельности на региональном и межрегиональном рынках труда, создании современной социальной инфраструктуры, обеспечении координации интересов органов трудоустройства и социальной защиты населения, образовательных общих и профессиональных учреждений, работодателей и наемных работников.

Объектами управления человеческими ресурсами на мезоуровне являются:

- человек на разных этапах жизнедеятельности;
- население региона как социальная общность;
- трудовые ресурсы региона;

- государственные и муниципальные служащие, кадры аппарата органов власти и управления;

- кадры отраслей, бюджетных и государственных предприятий;

- службы по управлению человеческими ресурсами на предприятиях;

- трудовые отношения и кадровые процессы.

К субъектам управления человеческими ресурсами на мезоуровне относятся:

- система региональных государственных институтов (органы законодательной и исполнительной власти, система судебной власти);

- органы местного (муниципального) самоуправления;

- руководители хозяйствующих структур (предприятий, организаций);

- население региона (через делегирование полномочий государственным институтам, политическим партиям и движениям в управлении социальными и кадровыми процессами)²⁷.

Управление развитием человеческих ресурсов на региональном уровне рассмотрим на примере Томской области – субъекта Российской Федерации, входящего в состав Западно-Сибирского экономического района и Сибирского федерального округа. Областной центр – город Томск. Томская область расположена в географическом центре Сибири: в юго-восточной части и Западно-Сибирской равнины. Специфической особенностью Томской области является уникальное сочетание природных, производственных и интеллектуальных ресурсов.

Численность населения Томской области на 01.01.2017 составляет 1078,9 тыс. человек. 70,2% проживает в городах, 29,8% – в сельской местности. Средняя продолжительность жизни – 68,1 лет. Средний возраст – 37,3 года (на 1,7 года меньше, чем в среднем по России). В области проживает 120 национальностей и народностей, в том числе представители 22 народностей Севера. Русские составляют 90,8% от общего числа жителей, та-

²⁷Концептуальные основы управления человеческими ресурсами общества [Электронный ресурс] // Информационный ресурс CyberPedia. – Режим доступа: <http://cyberpedia.su/2xf6b.html> (дата обращения: 29.05.2018).

тары – 1,9% и украинцы – 1,6%. Высшее образование имеет более 55% населения (каждый третий житель области).

Численность рабочей силы (экономически активного населения) по состоянию на 01.01.2017 составляет 550,0 тыс. человек (51%), из них занятые – 508,9 тыс. человек, безработные – 41,1 тыс. человек. Средняя численность работающих в экономике, включая малое предпринимательство, в 2016 г. составила 311,2 тыс. человек.

По данным областного Департамента труда и занятости населения, на 1 июня 2017 г. уровень регистрируемой безработицы – 1,56%, численность безработных граждан, состоявших на учете в органах службы занятости населения Томской области, – 8 584 человек.

Тенденции рождаемости и смертности в Томской области до 2013 года можно проследить на графике (рис.2.1). Демографическая ситуация к 2016 г. осталась в рамках этих тенденций и характеризовалась процессом естественного прироста населения, обусловленным превышением числа родившихся над числом умерших. Естественный прирост – 1,8 на 1000 человек населения.

За 2016 г. в область прибыло 40 643 человека, а выбыло за её пределы 40 447 человек. Миграционный прирост – 1,9 на 10 000 человек населения.



Рис. 2.1 – Основные демографические показатели Томской области

По особенностям демографического развития можно выделить 3 типа муниципальных образований: северные периферийные муниципальные образования несельскохозяйственной специализации (г. Кедровый, Александровский, Каргасокский, Парабельский, Колпашевский, Верхнекетский, Тегульдетский районы), в которых сохраняется естественный прирост населения или незначительная убыль, но продолжается миграционный отток населения; полупериферийные аграрные муниципальные районы южной зоны характеризуются сильной депопуляцией, миграционным оттоком, старением населения; наиболее благополучные в демографическом отношении города: Томск, Северск, Стрежевой.

Наибольшая плотность населения отмечается в городах: Томске, Северске и Стрежевом (220 человек на кв. км). Высокая плотность населения наблюдается в Томском, Асиновском и Кожевниковском районах (10–51 человек на кв. км). В этих муниципальных образованиях действуют основные организации, обеспечивающие занятость примерно половины населения Томской области²⁸.

Уровень жизни населения: по итогам 2016 г. номинальные среднедушевые денежные доходы населения составили 23,5 тыс. руб. и возросли по сравнению с предыдущим годом на 10,4%. Реальные располагаемые денежные доходы населения составили 100,8% (в Российской Федерации – 95,7%). В первую очередь это обусловлено резким сокращением обязательных платежей и разнообразных взносов (на 17,5%). В структуре номинальных денежных доходов населения наибольшую долю занимает фонд начисленной заработной платы, который является основным источником денежных доходов большей части населения Томской области. Среднемесячная заработная плата за 2016 г. составила 35,5 тыс. руб. Темп роста к показателю среднемесячной заработной платы предыдущего года составил 106,2% (в Российской Федерации – 104,8%).

²⁸Об утверждении Концепции действий на рынке труда Томской области до 2020 года. Распоряжение от 17 ноября 2009 г. № 820-РА [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://docs.pravo.ru/document/view/11240740/29611463/> (дата обращения: 29.05.2018).

В Стратегии развития Томской области до 2020 г.²⁹ в разделе III. Среднесрочные цели и задачи развития Томской области до 2018 г. можно выделить цели, имеющие прямое отношение к управлению развитием человеческих ресурсов региона (табл. 2.4).

Представленные в таблице 2.4 цели и задачи Стратегии развития Томской области соотносятся с управлением развитием человеческих ресурсов следующим образом:

Цель 1. Инновационная и конкурентоспособная экономика. Инновации, являясь источником развития конкурентоспособной экономики, создают основу для последующего экономического роста и повышения благосостояния населения региона в целом и каждого жителя Томской области в частности. А, как известно, повышение уровня и качества жизни способствует формированию конкурентоспособных человеческих ресурсов, за счет, в первую очередь, полноценного питания, адекватной медицинской помощи, качественного профессионального образования. А также растет возможность инвестировать в человеческий капитал.

Цель 2. Благоприятные условия для жизни, работы, отдыха и воспитания детей. Благоприятные условия для населения на территории Томской области являются важнейшим фактором развития и привлечения качественного человеческого капитала, который сегодня является основной производительной силой современной экономики. Его формирование и развитие императивно требует создания условий для самореализации и раскрытия творческого потенциала населения. Приоритетами управления на государственном и региональном уровне становятся качественное образование, медицинское обслуживание, доступность благоустроенного жилья, повышение уровня безопасности населения, устройство безбарьерной среды для людей с ограниченными возможностями. Достижение поставленных целей в этих

²⁹О Стратегии развития Томской области до 2020 года. Постановление Государственной Думы Томской области от 27.10.2005 № 2539 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.consultant.ru/regbase/cgi/online.cgi?req=doc;base=RLAW091;n=37897#0> (дата обращения: 29.05.2018).

сферах способно сформировать комплекс условий, необходимых для развития и реализации человеческого потенциала как в профессиональном, так и в социальном качестве.

Цель 3. Рациональное использование природного капитала. Одним из конкурентных преимуществ Томской области являются богатые природные ресурсы (лесные, водные, дикоросы и др.), которые имеют важнейшее значение для создания благоприятной среды обитания человека, сохранения здоровья населения, повышения продолжительности жизни. Устойчивое развитие региона невозможно без экологической составляющей, предполагающей рациональное использование природного капитала и его сохранение для будущих поколений. Экономика региона должна развиваться сбалансировано, с учетом необходимости минимизации вреда, наносимого природным ресурсам, т. к. снижение способности природных ресурсов к возобновлению снижает и возможность обеспечения высокого качества жизни населения.

Таблица 2.4 – Стратегические цели и задачи управления развитием человеческих ресурсов Томской области

Цель	Задачи	Ожидаемые результаты к 2018 г. (к уровню базового 2005 г.)	Итоговые показатели достижения цели
Цель 1. Инновационная и конкурентоспособная экономика	1.1. Сформировать благоприятный инвестиционный климат и содействовать интернационализации экономики	<ul style="list-style-type: none"> - рост объема инвестиций в основной капитал в расчете на душу населения в 10,8 раза до 201,9 тыс. руб.; - улучшение рейтинговых позиций Томской области по оценке инвестиционной привлекательности (инвестиционный потенциал, инвестиционный риск) (Эксперт РА); - рост объема экспорта (за исключением топливно-энергетических товаров) на 4,5% до 625,8 млн долл. США; - рост объема иностранных инвестиций в расчете на душу населения в 4,4 раза до 277,7 долл. США 	<ul style="list-style-type: none"> - рост выработки на одного занятого в экономике в 4 раза до 1,3 млн руб.; - рост ВРП к уровню 2005 г. (в сопоставимых ценах) в 1,5 раза, что составит 657 млрд руб.
	1.2. Содействовать повышению конкурентоспособности и инновационной активности организаций	<ul style="list-style-type: none"> - рост доли инновационных товаров, работ и услуг в общем объеме отгруженных товаров, работ и услуг с 7% до 30%; - рост объема средств, полученных организациями на исследования и разработки, в 4 раза до 16,5 млрд руб. 	
	1.3. Содействовать развитию высокотехнологичных производств и кластеров	<ul style="list-style-type: none"> - формирование высокотехнологичных кластеров – 10 единиц; - создание и модернизация не менее 135 тыс. высокопроизводительных рабочих мест 	
	1.4. Стимулировать предпринимательскую активность населения	<ul style="list-style-type: none"> - рост количества малых (включая микро) и средних предприятий в расчете на 1000 человек населения на 18,7% до 17,8 единиц; - рост оборота малых (включая микро) и средних предприятий в 3,2 раза до 387,2 млрд руб.; - рост доли занятых в малых (включая микро) и средних предприятиях в общей численности занятых в экономике с 20,1% до 22,3% 	
	1.5. Содействовать развитию сбалансированного и эффективного рынка труда	<ul style="list-style-type: none"> - рост доли работающих с высшим, средним и начальным профессиональным образованием в общей численности занятых в экономике с 71,4% до 78,4%; - положительная динамика показателя «Доля организаций-респондентов, удовлетворенных качеством подготовки кадровых ресурсов научно-образовательным комплексом Томской области» (2010 г. – 61,1%); - снижение уровня общей безработицы с 10,5 до 7% 	

Цель	Задачи	Ожидаемые результаты к 2018 г. (к уровню базового 2005 г.)	Итоговые показатели достижения цели
Цель 2. Благоприятные условия для жизни, работы, отдыха и воспитания детей	2.1. Обеспечить устойчивый рост денежных доходов населения	<ul style="list-style-type: none"> - рост реальных располагаемых денежных доходов населения в 1,5 раза; - рост номинальной начисленной заработной платы работников в 5 раз до 47 тыс. руб.; - снижение среднегодового уровня прироста инфляции с 12,3% до 4,7% 	<ul style="list-style-type: none"> - рост индекса качества жизни* с 0,668 до 0,742; - снижение уровня бедности до 15,7%
	2.2. Обеспечить сохранение и укрепление здоровья населения	<ul style="list-style-type: none"> - рост коэффициента естественного прироста на 1000 человек населения от «-» 3,8 до «+» 0,5; - снижение уровня смертности от управляемых причин (заболеваемости) на 100 тыс. населения на 13% до 1061,4 случаев; - рост доли населения, систематически занимающегося физической культурой и спортом, в 2,2 раза 	
	2.3. Повысить качество образования и содействовать раскрытию творческого потенциала населения	<ul style="list-style-type: none"> - положительная динамика показателя «Доля населения, положительно оценивающего уровень дошкольного, среднего и профессионального образования»; - положительная динамика показателя «Доля предпринимателей, удовлетворенных качеством образовательных услуг в Томской области» (2010 г. – 67,56%); - рост индекса участия населения в культурно-досуговых мероприятиях, проводимых государственными (муниципальными) учреждениями культуры, в 1,8 раза до 2,5 единиц на жителя 	
	2.4. Сформировать качественную градостроительную среду	<ul style="list-style-type: none"> - рост индекса качества градостроительной среды от 0,976 (в 2010 г.) до 1,042; - рост обеспеченности жильем в 1,2 раза до 24,0 кв. м на человека 	
	2.5. Обеспечить безопасность населения	<ul style="list-style-type: none"> - устойчивая динамика сокращения показателя «Количество зарегистрированных преступлений на 100 тыс. человек» (2010 г. – 2781,9 единиц); - положительная динамика показателя «Доля населения, которое чувствует себя в безопасности на территории Томской области» (2010 г. – 62,9%) 	

Цель	Задачи	Ожидаемые результаты к 2018 г. (к уровню базового 2005 г.)	Итоговые показатели достижения цели
Цель 3. Рациональное использование природного капитала	3.1. Обеспечить рациональное использование природных ресурсов	<ul style="list-style-type: none"> - рост соотношения прироста запасов к добыче нефти до 100%; - рост соотношения прироста запасов к добыче газа до 40%; - рост доли использования расчетной лесосеки в 2,7 раза до 22% 	<ul style="list-style-type: none"> - снижение объема загрязнений на единицу ВРП в 1,6 раза до 1,9 тыс. т/млрд руб. - снижение энергоёмкости ВРП в 3,2 раза (к уровню 2007 г.) до 0,009 т.у.т./тыс. руб.
	3.2. Обеспечить повышение энергоэффективности экономики региона	<ul style="list-style-type: none"> - рост доли энергетических ресурсов, производимых с использованием возобновляемых источников энергии, от 0 до 0,07%; - рост объема реализации потенциала энергосбережения Томской области от 0 до 1633 т.у.т. 	
	3.3. Повысить качество окружающей среды	<ul style="list-style-type: none"> - рост доли уловленных и обезвреженных загрязняющих атмосферу веществ от общего количества загрязняющих веществ, подлежащих очистке, в 1,2 раза до 81%; - рост доли объема отходов производства, вовлекаемых во вторичное использование, от общего объема образованных отходов в 1,3 раза до 50%; - рост доли водохозяйственных участков, класс качества которых (по индексу загрязнения) повысился, в 2,5 раза (к уровню 2010 г.) до 43,5% 	
	3.4. Повысить уровень экологической культуры населения и хозяйствующих субъектов	<ul style="list-style-type: none"> - рост количества проведенных общественных мероприятий экологического характера в 1,4 раза до 650 единиц; - рост доли организаций, осуществляющих хозяйственную и иную деятельность в пределах установленных нормативов воздействия на окружающую среду до 92% 	

В более позднем документе «Концепция инвестиционного развития Томской области до 2025 года (с прогнозом до 2030 года)», утвержденном Администрацией Томской области Распоряжением от 29 декабря 2014 г. № 957-ра³⁰, можно выделить два приоритетных направления для управленческой деятельности региональных властей в целях развития человеческих ресурсов: здравоохранение и развитие научно-образовательного комплекса.

1. Приоритетность развития отрасли здравоохранения для социально-экономического развития Томской области до 2025 г. обусловлена направленностью государственной политики на сохранение и укрепление здоровья граждан, необходимостью повышения качества жизни населения с позиции состояния здоровья населения. По прогнозам продолжительность жизни населения региона вырастет до 75 лет, при этом прогнозируется прирост численности занятых на 1,5 тыс. человек до 34 тыс. человек и рост выработки на одного занятого в экономике до 4,1 раза (до 1,4 млн руб. на человека). Также нельзя не учитывать сильные научные школы СибГМУ, научная и практическая деятельность которых дает возможность реализации высокотехнологичных видов медицинской помощи на российском рынке медицинских услуг.

В области присутствует комплекс условий для развития отрасли: сеть учреждений здравоохранения, обеспечивающая необходимую этапность оказания медицинской помощи; высокая адаптивность системы здравоохранения к появлению инновационного оборудования, материалов и технологий; наличие квалифицированных кадровых ресурсов; поддержка отрасли со стороны научно-образовательного комплекса региона в сфере подготовки кадров и выполнения НИОКР.

2. Вторым приоритетом развития традиционно является научно-образовательный комплекс, являющийся системообразующим элементом региональной экономической системы.

³⁰Об утверждении Концепции инвестиционного развития Томской области до 2025 года (с прогнозом до 2030 года) [Электронный ресурс] // Консорциум «Кодекс». Электронный фонд правовой и нормативно-технической документации. – Режим доступа: <http://docs.cntd.ru/document/467918792> (дата обращения: 29.05.2018).

Развитие научно-образовательного комплекса для социально-экономической динамики Томской области до 2025 г. по прогнозам может обеспечить следующие показатели:

- рост доли внутренних затрат на исследования и разработки в валовом региональном продукте Томской области с 2,1 до 7% (к 2020 г.);
- рост выработки на одного занятого в 3,9 раза до 1,2 млн руб. на человека;
- прирост численности занятых на 1,7 тыс. человек до 59 тыс. человек;
- стабильный рост объемов финансирования научно-образовательной деятельности и высокая доля внебюджетного финансирования научной деятельности (53%);
- создание ежегодно около 30 инновационных организаций и 1,5 тыс. рабочих мест.

Условия для развития НОК складывались в регионе на протяжении ста лет: сегодня это пять крупных университетов, занимающих высокие позиции в национальных рейтингах, возможность сетевого взаимодействия учреждений общего, начального и среднего профессионального образования с высшими учебными заведениями, вхождение региона в пятерку регионов-лидеров в России по числу студентов в расчете на 10 тыс. населения.

Перспективным считается развитие Консорциума томских университетов и научных организаций для генерации знаний и инноваций за счет обеспечения международной и национальной конкурентоспособности образовательных программ, исследований и разработок по наиболее актуальным для России и Томской области направлениям³¹.

Помимо развития человеческих ресурсов через здравоохранение, науку и образование региональные власти предпринимают и другие шаги, имеющие целью приумножение человеческого капитала области. Например, в

³¹Постановление Государственной Думы Томской области от 27.10.2005 № 2539 «О Стратегии развития Томской области до 2020 года» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.consultant.ru/regbase/cgi/online.cgi?req=doc;base=RLAW091;n=37897#0> (дата обращения: 29.05.2018).

2015 г. в целях реализации Государственной программы по оказанию содействия добровольному переселению в Российскую Федерацию соотечественников, проживающих за рубежом (утверждена Указом Президента от 22 июня 2006 г. № 637) подготовлена ФМС и утверждена Программа Томской области по оказанию содействия добровольному переселению соотечественников, проживающих за рубежом³². Программа финансируется за счёт субсидий, предоставляемых из федерального бюджета бюджету субъекта Федерации, а также за счёт средств бюджета Томской области. В рамках реализации программы планируется создание правовых, организационных, социально-экономических и информационных условий, способствующих добровольному переселению соотечественников, проживающих за рубежом, в Томскую область для постоянного проживания. Это позволит оказать содействие добровольному переселению в регион до 1500 соотечественников.

Принятое решение позволит увеличить трудовой потенциал Томской области, что будет способствовать её социально-экономическому и демографическому развитию.

Однако, анализируя деятельность государственных органов управления регионального уровня, направленную на формирование и развитие человеческих ресурсов, нельзя сказать, что она является системной, последовательной, логически выстроенной. И в первую очередь об этом свидетельствует отсутствие сформированной стратегии развития человеческих ресурсов области. Работа в этой сфере рассредоточена по различным документам различных департаментов и не сведена в единую концептуальную программу.

Таким образом, очевидно, что региону нужна стратегия развития человеческих ресурсов, объединяющая все органы власти и создающая идеологическую базу для всех управленческих решений, принимаемых на региональном уровне в сфере управления человеческими ресурсами.

³²Об утверждении программы Томской области по оказанию содействия добровольному переселению соотечественников, проживающих за рубежом. Распоряжение от 21 ноября 2015 г. № 2374-р [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://government.ru/docs/20694/> (дата обращения: 29.05.2018).

При разработке и реализации стратегий развития человеческих ресурсов в регионах необходимо учитывать региональные факторы, влияющие на уровень и качество жизни в регионе.

Рассмотрим состояние этих факторов и их влияние на возможности развития человеческих ресурсов на примере Томской области (табл. 2.5).

Таблица 2.5 – Факторы развития человеческих ресурсов Томской области

Факторы развития человеческих ресурсов в регионе	Томская область
<p>Географический фактор (климатические условия, наличие соответствующей инфраструктуры жизнедеятельности, степень отдаленности от традиционных финансовых, научных, образовательных и культурных центров)</p>	<p>Климат области считается суровым. Зимняя температура опускается до -40°C. Однако в современных геоклиматических условиях неоспоримым плюсом является отсутствие таких явлений как землетрясения, наводнения, ураганы, торнадо.</p> <p>Инфраструктура жизнедеятельности в области достаточно развита. Исключение составляют отдаленные муниципальные образования, где существует недостаток транспортных возможностей, особенно в межсезонный период. Но эта проблема постепенно решается усилиями региональных властей.</p> <p>Областной центр является признанным образовательным, научным и культурным (статус исторического города) центром. Однако существует проблема доступа к финансовым источникам для реализации программ развития человеческих ресурсов</p>
<p>Демографический фактор (воспроизводство трудовых ресурсов)</p>	<p>В Томской области, как и в большинстве российских регионов, низкая рождаемость не создает количественного потенциала человеческого капитала, и тем самым влияет на возрастную структуру кадров региональной экономики, а высокая смертность при этом, в свою очередь, негативно влияет на эту структуру.</p> <p>Однако область имеет возможность компенсировать этот недостаток за счет иногородних студентов, обучающихся в томских вузах</p>
<p>Миграционный фактор</p>	<p>В Томской области, как и в целом по России, этот фактор проявлен негативно в виде оттока молодых мобильных специалистов в столичные регионы, внешней и внутренней (в другие сферы) эмиграции из высокоинтеллектуальных видов профессиональной деятельности (науки, высшего образования, медицины, культуры) в силу из-за низкого уровня заработной платы в этих сферах</p>
<p>История развития общества</p>	<p>История развития Томской области с конца XIX в. связана с формированием и развитием университетской среды, с созданием в 1970-е гг. кластера академической науки (Академгородок), с созданием и развитием прикладных научно-исследовательских институтов при вузах и производствах</p>

Факторы развития человеческих ресурсов в регионе	Томская область
Уровень государственного участия в УЧР	В Томской области роль региональных и муниципальных органов власти особенно велика, т. к. это единственная в России региональная экономическая система, системообразующим элементом которой признан научно-образовательный кластер
Образовательный уровень населения	<p>Высшее (законченное) образование имеют 240 на 1000 человек в среднем по области (в среднем по России – 228, по СФО – 197). Городское население – 293 на 1000 чел. (Россия – 269, СФО – 235).</p> <p>В вузах г. Томска обучается около 86 тыс. студентов (каждый 5-й житель г. Томска), более 50 % студентов – иногородние).</p> <p>По концентрации научных сотрудников высшей квалификации г. Томск занимает 1-е место в России (более 5 тыс. докторов и кандидатов наук)³³</p>
Наличие среди населения людей с высоким уровнем креативности, способных генерировать и воплощать в жизнь идеи	<p>Важнейший фактор развития человеческого потенциала. В первую очередь, это ученые, IT-специалисты, высококвалифицированные инженеры и рационализаторы, управленцы.</p> <p>В Томской области, несмотря на негативные тенденции прошлых лет, сохранился значительная доля населения, способного к активной творческой деятельности. Однако, если не предпринять соответствующие управленческие усилия по сохранению и увеличению этой доли, убыль креативной части населения может усилиться</p>
Наличие особой экономической среды для развития человеческих ресурсов	В Томской области идет активная работа по созданию особой экономической среды, включающей научно-образовательный и производственный комплексы, развитую рыночную инфраструктуру, цивилизованные конкурентные отношения. Создана и функционирует особая экономическая зона технико-внедренческого типа, два из пяти университетов получили статус национальных исследовательских, развивается инфраструктура
Уровень общей культуры населения и мотивации к саморазвитию	Связан с фактором образовательного уровня – чем выше уровень образования и информированности населения, тем выше и культура. Однако даже при наличии достаточной общей культуры населения Томской области нельзя сказать, что большинство населения стремится к саморазвитию, легко отказывается от традиционных предпочтений стабильности. Эта проблема провоцируется и социальным расслоением, делающим культурные ориентации населения крайне неоднородными

Из данных таблицы можно сделать следующие выводы:

³³Концепция создания в Томской области Центра образования, исследований и разработок (одобрена распоряжением Правительства Российской Федерации от 6 октября 2011 г. № 1756-р [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.pravo.gov.ru/laws/acts/82/49555354451088.html> (дата обращения: 29.05.2018).

1. Географический фактор не может считаться существенным препятствием для развития человеческих ресурсов региона. Несмотря на суровый климат, погодные условия достаточно предсказуемы, а, следовательно, соответствующими управленческими и технологическими действиями можно адаптировать к ним инфраструктуру жизнедеятельности.

2. Фактором, затрудняющим развитие человеческих ресурсов, является отдаленность от столичных регионов (центров финансирования). Самый проблемный фактор – наличие и доступность привлечения финансовых ресурсов для инвестиций в человеческий капитал. На преодоление негативного влияния этого фактора должны быть направлены управленческие усилия региональных властей и экономических субъектов.

3. Влияние демографического и миграционного факторов можно компенсировать притоком иногородних студентов, для чего необходимо развивать вузовскую инфраструктуру, университетские кампусы, активнее позиционировать томские вузы за пределами области.

4. История региона в целом благоприятствует активизации развития человеческого капитала. Однако этого недостаточно. Без создания управленческими усилиями информационно-коммуникационной, воспитательно-образовательной, интеллектуально-образовательной и инновационно-предпринимательской сред, которые способствовали бы формированию лояльности населения области своему месту жительства и мотивации к саморазвитию, история области не является решающим фактором развития человеческих ресурсов.

5. Фактор уровня участия в УЧР органов власти в целом позитивно проявлен в Томской области. Департаменты региональной администрации (науки и высшего образования, инновационной деятельности, здравоохранения, труда и занятости населения, молодежной политики, физической культуры и спорта, по вопросам семьи и детей и т. д.) ведут соответствующую работу, контактируя с ведущими научно-образовательными организациями

города. Однако управленческие действия нельзя назвать системными и учитывающими самоорганизационные процессы.

6. Образовательный уровень населения – один из самых высоких в России – оказывает положительное влияние на общекультурный уровень в области и возможность формирования и развития человеческих ресурсов, активизируя самоорганизационные процессы в этой сфере. Управленческие усилия необходимы для того, чтобы качество образования соответствовало требованиям к трудовым ресурсам, связанным с государственными стратегическими целями: модернизацией производства, развитием инновационной экономики, переходом к цифровым технологиям во всех сферах хозяйствования.

7. Наличие научно-образовательного кластера существенно повышает возможности развития человеческих ресурсов в области. На развитие этого кластера должны быть направлены как организационные, так и самоорганизационные процессы.

Таким образом, Томской области при разработке и реализации региональной стратегии развития человеческих ресурсов, необходимо учитывать все вышеперечисленные факторы, и в первую очередь, преодолевать негативное воздействие фактора степени доступности финансовых средств для реализации индивидуальных и корпоративных программ приумножения человеческого капитала и активнее использовать факторы высокого образовательного уровня населения области и наличие научно-образовательного кластера как системообразующего элемента региональной социально-экономической системы.

Контрольные вопросы по главе 2

1. Дайте определение человеческих ресурсов страны.
2. В чем заключается разница между человеческими и трудовыми ресурсами?

3. Что является стратегической целью государственной кадровой политики?
4. Что является основными механизмами реализации государственной кадровой политики?
5. Что является задачами государственной кадровой политики?
6. Перечислите важнейшие социально-экономические факторы, формирующие характеристики будущего работника как элемента трудовых и человеческих ресурсов общества.
7. Назовите фазы воспроизводства человеческих ресурсов в масштабах национальной экономики.
8. На чем базируется управление человеческими ресурсами со стороны региональных органов власти?
9. Что является объектами управления человеческими ресурсами на мезоуровне?
10. Что относится к субъектам управления человеческими ресурсами на мезоуровне?
11. Перечислите региональные факторы, влияющие на уровень и качество жизни в регионе, которые необходимо учитывать при разработке и реализации стратегий развития человеческих ресурсов в регионах.

3 Кадровая политика и механизмы ее реализации

3.1 Сущность и виды кадровой политики организации

Одним из важнейших элементов системы управления организации является ее кадровая политика, которая определяет цели, задачи и принципы управления персоналом. Кадровая политика находится в центре системы управления человеческими ресурсами организации, служит своего рода идеологической базой этой системы.

Термин «кадровая политика» можно интерпретировать как систему осознанных, определенным образом сформулированных и утвержденных правил и норм, создающих условия для приведения человеческих ресурсов в состояние, соответствующее стратегии организации. В узком смысле она может выглядеть как комплекс конкретных правил и ограничений, соблюдающихся в процессе взаимоотношений между работниками и организацией в целом.

В экономической литературе достаточно большое внимание уделено исследованию вопросов формирования и совершенствования кадровой политики предприятий (организаций). Различные теоретические аспекты проблемы формирования и реализации кадровой политики предприятия рассмотрены в работах российских и зарубежных ученых и специалистов.

Среди классиков, внесших значительный вклад в разработку рассматриваемых проблем, можно назвать заложивших теоретический фундамент зарубежных исследователей – Ф. Тейлора, Г. Эмерсона, А. Файоля, Э. Мэйо, Д. МакГрегора, У. Оучи и других. Отечественные ученые, занимающиеся исследованием теории и практики разработки и реализации кадровой политики, – такие известные авторы, как Т. Ю. Базаров, Е. А. Аксенова, Б. Л. Еремин, П. В. Малиновский, Е. В. Маслов, А. Я. Кибанов, В. Р. Веснин, С. В. Шекшня, В. И. Шкатулла и др.

Кадровая политика в работах А. Я. Кибанова рассматривается как генеральное направление кадровой работы, совокупность принципов, форм, организационного механизма по выработке целей и задач, направленных на со-

хранение, укрепление и развитие кадрового потенциала, на создание квалифицированного и высокопроизводительного сплоченного коллектива, способного своевременно реагировать на постоянно меняющиеся требования рынка с учетом стратегии развития организации³⁴.

Т. Ю. Базаров определяет кадровую политику в широком смысле как систему осознанных и определенным образом сформулированных и закрепленных правил и норм, приводящих человеческий ресурс в соответствие с долговременной стратегией фирмы. Однако он же определяет этот термин и в узком смысле, как набор конкретных правил, пожеланий и ограничений (зачастую неосознаваемых), реализующихся, как в процессе непосредственных взаимодействий между сотрудниками, так и во взаимоотношениях между работниками и организацией в целом³⁵.

В многочисленных работах, посвященных проблеме совершенствования кадровой политики, выделено несколько оснований классификации и видов кадровой политики (приложение 1).

Кадровая политика по своей сути выражает генеральное направление кадровой работы в организации, совокупность принципов, методов, форм, составляющих организационный механизм, нацеленный на формирование, сохранение и развитие кадрового потенциала. Кадровая политика формируется руководством компании и реализуется кадровой службой в процессе выполнения ее сотрудниками своих функций. Принципы, методы, правила и нормы в области работы с персоналом должны быть определенным образом сформулированы, кадровая политика должна быть зафиксирована в локальных нормативно-правовых актах организации³⁶.

Традиционно в кадровой политике фиксируются следующие направления работы с персоналом:

³⁴Кибанов А. В. Разработка кадровой политики организации / А. В. Кибанов // Кадровик. Кадровое делопроизводство. – 2013. – № 1. – С. 23–25.

³⁵Базаров Т. Ю. Управление персоналом / Т. Ю. Базаров, Б. Л. Еремин. – 2-е изд., перераб. и доп. – М. : ЮНИТИ, 2002. – 560 с.

³⁶Комиссарова Т. Ю. Кадровая политика. Зачем она нужна и как ее разработать? [Электронный ресурс] / Т. Ю. Комиссарова // Информационно-аналитический портал «Предпринимательство и право». – Режим доступа: <http://lexandbusiness.ru/view-article.php?id=3197> (дата обращения: 29.05.2018).

- прогнозирование создания новых рабочих мест с учетом внедрения новых технологий;
- создание современных систем подбора и отбора персонала;
- проведение маркетинговой деятельности в области персонала;
- разработка мотивационных механизмов повышения заинтересованности и удовлетворенности трудом;
- разработка программ развития персонала с целью решения текущих и будущих задач предприятия;
- усиление стимулирующей роли оплаты труда;
- разработка социальных программ и т. д.³⁷

Кадровая политика призвана решать не только проблему своевременного обеспечения организации человеческими ресурсами требуемого качества и необходимой численности, но и важнейшую задачу формирования, расширенного воспроизводства и эффективного использования интеллектуально-профессионального потенциала сотрудников организации. Как было указано выше, важной характеристикой человеческих ресурсов является уровень их трудовой и творческой активности, которая отражает способ самовыражения человека и проявляется в затрачиваемых усилиях (интеллектуальных и физических) на выполнение функциональных обязанностей для получения конкретных результатов. Однако следует учитывать, что уровень трудовой и творческой активности зависит как от личности конкретного человека, так и от организационно-средовых факторов и условий, в которых он работает, в том числе – от рациональности механизмов и инструментов кадровой политики организации, направленной на формирование, использование и развитие человеческих ресурсов (рис. 3.1).

³⁷Никитина Н. В. Совершенствование кадровой политики и стратегии в деятельности организации [Электронный ресурс] / Н. В. Никитина. – Режим доступа: http://www.rusnauka.com/10_DN_2013/Economics/5_133724.doc.htm (дата обращения: 29.05.2018).



Рис. 3.1 – Компоненты системы УЧР

Проблема управления развитием человеческих ресурсов, основанная на действии специфических механизмов реализации кадровой политики, лежит в плоскости разработки эффективной стратегии использования интеллектуального, творческого и карьерного потенциала сотрудников, для чего применяются различные инструменты, рычаги и способы воздействия, являющиеся составными элементами механизма управления развитием человеческих ресурсов.

3.2 Механизмы и инструменты кадровой политики

Структура механизма управления человеческими ресурсами организации достаточно сложна. К его элементам относятся не только ресурсы, но и методы их формирования и распределения, система законодательных норм и нормативов, регламентирующих процедур, организация самой деятельности по формированию, использованию и развитию ресурсов и т. п. Сочетание

элементов механизма образует его конструкцию, которая приводится в движение путем установления количественных параметров каждого элемента и способами соединения элементов.

Таким образом, механизм управления человеческими ресурсами организации можно представить как совокупность имеющихся ресурсов, форм, методов, инструментов и рычагов воздействия на персонал, позволяющих снизить или нивелировать действие факторов, тормозящих развитие, решить инфраструктурные, финансовые, институциональные проблемы.

Механизм управления формированием, использованием и развитием человеческих ресурсов должен быть органично встроен в кадровую политику организации, разрабатываемую и осуществляемую в соответствии с требованиями и стратегическими целями организации. В свою очередь, современная корпоративная кадровая политика, настроенная на решение основных кадровых проблем и реализацию интеллектуально-профессионального потенциала сотрудников, должна содержать эффективные механизмы ее реализации.

Кадровая политика должна быть направлена на обеспечение баланса между экономической и социальной эффективностью использования человеческих ресурсов, своевременное обеспечение подразделений организации квалифицированными работниками, на создание условий для удовлетворения социально-экономических ожиданий, потребностей и интересов работников. Среди целей кадровой политики основными называются следующие:

- привлечение квалифицированного персонала для решения текущих и перспективных задач организации;
- создание условий для закрепления и оптимального использования высококвалифицированного персонала;
- обеспечение постоянного роста профессиональной подготовки работников для решения задач организации;
- создание и совершенствование системы кадрового резерва для наиболее эффективного использования кадрового потенциала организации;

- развитие корпоративной культуры и поддержание благоприятного морально-психологического климата.

Для решения стратегических задач и достижения целей организации целесообразно не только сформировать, но и постоянно совершенствовать общие и специфические механизмы реализации кадровой политики, настроенные на рациональное использование и преумножение интеллектуального капитала, человеческих ресурсов, которые являются важнейшими движущими силами, обеспечивающими рыночный успех и конкурентоспособность организации. К таким механизмам можно отнести нормативно-правовой, финансово-экономический, информационно-коммуникационный, организационно-административный, мотивационный, социально-психологический, механизм профессионального развития.

К общим механизмам мы можем отнести первые пять из перечисленных, т. к. в том или ином виде они используются в каждой организации, независимо от формы собственности, вида и масштаба деятельности. Без этих механизмов невозможен сам процесс управления персоналом, т. е. они являются минимально необходимыми и достаточными для того чтобы кадровая политика была реализована. А вот для того чтобы она была реализована эффективно, необходимы механизмы, которые можно назвать специфическими – социально-психологический и развивающий работников профессионально. Это те самые механизмы, которые усиливают действие всех остальных, создают благоприятные условия для их применения и повышают результативность и эффективность кадровой политики в целом. Приведенные выше основные цели кадровой политики диктуют необходимость использования, помимо общих, и механизмов специфических, без которых декларируемые цели не могут быть достигнуты.

Механизм реализации кадровой политики можно представить как совокупность форм, методов, инструментов и рычагов воздействия на элементы и процессы, составляющие содержание кадровой политики, с целью обес-

печения кадровых потребностей и роста человеческого капитала организации.

Нормативно-правовой механизм можно отнести к основным механизмам реализации кадровой политики, т. к. именно он позволяет формализовать все принципы работы с кадрами организации, регламентировать все кадровые процессы, обозначить желаемые результаты и ответственность за их получение. К инструментам, составляющим данный механизм, относится, в первую очередь, собственно утвержденный локальный правовой документ, называемый «кадровая политика», в котором должны быть прописаны все направления работы с персоналом организации и определены все технологии, применяемые на этих направлениях. Минимальный обязательный набор направлений кадровой деятельности, который должен быть описан в кадровой политике, состоит из следующих пунктов:

- набор и отбор персонала;
- адаптация персонала;
- оценка персонала и формирование кадрового резерва;
- развитие персонала (повышение квалификации);
- продвижение персонала (управление карьерой);
- мотивация персонала.

Понятно, что данный список может быть дополнен с учетом различных внешних и внутренних факторов и параметров основной деятельности, влияющих на кадровую работу, формирующих требования к персоналу, к стилю управления, в конечном итоге – к целям кадровой политики.

Обязательным инструментом механизма реализации кадровой политики являются Правила внутреннего трудового распорядка – документ, направленный, в первую очередь, на управление дисциплинарными отношениями. С этого документа, по сути, начинаются реальные трудовые отношения после подписания трудового договора, в нем прописываются конкретные рамки, в которых поведение наемного работника будет легитимным.

В локальную нормативную базу входит множество документов, имеющих отношение к реализации кадровой политики, т. е., по сути, к управлению человеческими ресурсами (мы не рассматриваем здесь документы по оформлению трудовых отношений и кадровому учету). Дополнением к Правилам внутреннего трудового распорядка могут быть Положение о персонале, Коллективный договор и другие.

В Коллективном договоре представлены три блока социальных гарантий (социальный пакет работника зависит от его стажа в организациях):

1. Социальные льготы, гарантии и компенсации, которые работодатель обязуется предоставить всем работникам – основные аспекты жилищного, медицинского, пенсионного обеспечения, различные виды пособий (по временной нетрудоспособности, при выходе на пенсию, при несчастном случае на производстве).

2. Гарантии для отдельных категорий работников, которые нуждаются в адресной поддержке – для лиц с семейными обязанностями и детей работников, работникам с особыми условиями труда.

3. Дополнительный перечень льгот, выплачиваемых в пределах утвержденного бюджета сверх норм Генерального договора – дополнительные отпуска в связи с особыми событиями в жизни работников и целевые виды материальной помощи (одиноким родителям, многодетным семьям и т. д.).

Такие обязательные документы как Положение об оплате труда и Положение о премировании можно назвать инструментами не только нормативно-правового механизма – они являются неотъемлемыми составляющими мотивационного и финансово-экономического механизмов. Финансово-экономический механизм, помимо упомянутых обязательных нормативных актов, содержит такой важнейший инструмент как бюджет затрат на персонал – директивный документ, представляющий собой реестр планируемых расходов с распределением по статьям на соответствующий период времени. Типовыми статьями расходов на персонал можно считать следующие:

- фонд оплаты труда (ФОТ): фиксированная часть заработной платы, бонусы, премии, переработка, оплата труда совместителей;
- социальные программы фирмы: социальный пакет, материальная помощь, внутрифирменные мероприятия;
- стоимость привлечения, увольнения, ротации персонала;
- оборудование новых рабочих мест;
- обучение и развитие персонала;
- командировочные расходы в связи с обучением;
- командировочные расходы в связи со стажировкой;
- подписка, затраты на литературу³⁸.

Как правило, в бюджетах фиксируются и расходы, и доходы, однако, что касается персонала, этот бюджет так и называется – бюджет затрат, возможно именно поэтому многие работодатели до сих пор воспринимают кадровый состав только как расходную статью, что несомненно негативно отражается на развитии УЧР и финансировании корпоративной кадровой политики не только в части своевременного обеспечения организации персоналом требуемого качества и необходимой численности, но и планирования достаточных затрат на расширенное воспроизводство интеллектуально-профессионального потенциала персонала.

Следующая группа инструментов нормативно-правового механизма является одновременно частью и других механизмов реализации кадровой политики: мотивационного, социально-психологического и информационно-коммуникационного. Такие документы как Кодекс корпоративного поведения, Этические правила поведения работников организации и др. являются инструментами формирования и поддержания корпоративной культуры. Можно выделить следующие типы документов такого рода:

- социальные кодексы, регулирующие обязательства перед клиентами, акционерами, сотрудниками и т. д.;

³⁸Патрушева Л. Бюджетирование расходов на персонал [Электронный ресурс] / Л. Патрушева // HR Portal. – Режим доступа: <http://hr-portal.ru/article/byudzhetrovanie-rashodov-na-personal> (дата обращения: 29.05.2018).

- корпоративные кодексы, включающие ценностные принципы организации, ее философию и цели, правила поведения;

- профессиональные кодексы, определяющие межличностные отношения в организации и согласовывающие интересы работников и работодателя.

Для того чтобы декларированные в кодексах принципы поведения стали реальностью, необходимо, прежде всего, ежедневный личный пример руководства организации, а также соотнесение положений, прописанных в этих документах, с принятой системой мотивации работников.

Инструменты мотивационного механизма находятся в тесной связи с нормативно-правовой базой организации – именно в ней закрепляются все действия руководства, направленные на стимулирование персонала, прописываются гипотезы, диспозиции и санкции. Гипотеза (предположение) – элемент нормы права, указывающий на условия ее действия, применения (время, место, субъектный состав и т. п.). Диспозиция – элемент нормы права, определяющий модель поведения субъектов с помощью установления прав и обязанностей, возникающих при наличии указанных в гипотезе фактов. Диспозиция выступает основной регулирующей частью нормы, например, в виде правил правомерного поведения, фиксирующих соответствующие права и обязанности сторон – работника и работодателя. Санкция – элемент нормы права, предусматривающий определение последствия для субъекта, реализующего диспозицию. Они могут быть как негативными – меры наказания (лишение премии, штраф, понижение в должности и т. д.), так и позитивными – меры поощрения (премия за добросовестное выполнение служебных обязанностей, объявление благодарности и т. п.)³⁹.

Таким образом, мотивационный механизм состоит из локальных нормативных документов, в которых четко обозначены гипотезы, диспозиции и санкции, а также все принятые в организации виды стимулирования (позитивного и негативного). Разработку этих документов должен предварять ана-

³⁹Батычко В.Т. Теория государства и права в вопросах и ответах [Электронный ресурс] / В.Т. Батычко. – Таганрог : ТРТУ, 2005. – Режим доступа: http://www.konsalter.ru/biblioteka/b28/2_3.htm (дата обращения: 29.05.2018).

лиз потребностей и ценностных ориентаций персонала, их соответствие целям организации, оценка ресурсных возможностей организации, т. е. именно на этом этапе выявляются и анализируются входы процесса. Выходом мотивационного процесса будут достигнутые в результате реализации мотивационного механизма показатели, к которым можно отнести производительность и качество труда, дисциплинированность работников, их лояльность.

Основным инструментом мотивационного механизма является заработная плата.

Мотивационная политика, однако, включает не только формально прописанные нормы. Существенной ее частью являются неформальные отношения в организации, которые также необходимо выстраивать в соответствии с целями, поставленными в стратегии. Эти отношения являются одним из элементов системы нематериальной мотивации, особенно важным для российской ментальности, характеризующейся преобладанием коллективизма, потребности в социальных контактах, причастности к группе. Таким образом, мотивационный механизм действует в неразрывной связи с социально-психологическим механизмом реализации кадровой политики, основными задачами которого являются выстраивание неформальных связей/общения и формирование морально-психологического климата в организации.

Социально-психологический механизм базируется на применении нескольких методов работы с персоналом. Первый из них – метод убеждения, в основе которого лежит донесение рациональной информации до человека с помощью аргументированного влияния на его сознание. Целью применения этого метода при управлении персоналом является убеждение работников действовать именно так, как необходимо руководству для того, чтобы достичь целей организации. Инструменты при этом могут быть различные: корпоративные СМИ, собрания коллектива, индивидуальные беседы и т. д.

Иногда используется и метод внушения, основанный на социальном влиянии на подсознание людей, апеллировании к чувствам. В отличие от метода убеждения внушение использует иррациональность человеческого

мышления, однако в организации его применение направлено на те же цели, что и рациональное информирование.

Можно отметить еще один инструмент социально-психологического механизма – социальный дизайн, метод, направленный на создание среды для желаемой деятельности персонала. Формирование в организации оптимальных условий для продуктивной работы, повышения производительности, улучшения качества, развития персонала не является прямым императивным воздействием на человека, но подталкивает его поступать в соответствии с принятыми правилами и нормами и достигать поставленных целей.

Применение любых методов, инструментов и механизмов для реализации кадровой политики невозможно без обеспечивающего механизма – информационно-коммуникационного, основными целями которого являются:

- регулирование служебных и неформальных коммуникаций в организации;
- организация информационного обеспечения деятельности менеджеров и персонала.

Функционирование информационно-коммуникационного механизма направлено на решение следующих задач:

- организация информационного обмена между субъектом и объектом управления;
- отладка процесса эмоционального и интеллектуального обмена управленческой информацией;
- установление взаимосвязи между людьми в организации;
- формирование общих взглядов на внутреннюю среду организации;
- организация совместной работы коллектива с целью выполнения задач организации.

Можно утверждать, что настройка информационно-коммуникационного механизма, то, каким образом он обеспечивает функционирование и взаимодействие людей, структуры, технологии и целей организации, характеризует состояние внутренней среды организации. Проекти-

рование локальной информационной системы должно предусматривать использование информационных технологий и способы обмена информацией, сеть должна быть удобной и интуитивно понятной для пользователей и, что немаловажно сегодня, защищенной от несанкционированного доступа.

Инструменты, являющиеся элементами информационно-коммуникационного механизма, можно условно разделить по главным целям: информационному обеспечению и регулированию коммуникационных процессов. В первую очередь, это локальные нормативные акты:

- информационная политика, регламентирующая процессы сбора, обработки, анализа, передачи, использования, хранения и защиты информации;
- политика корпоративной безопасности (формирование лояльности, Положения о коммерческой тайне, о персональных данных и т. п.).

Вторая цель – регулирование служебных коммуникаций – реализуется с помощью таких инструментов как должностная инструкция, в которой обязательно прописываются связи по должности, проведение различного рода совещаний, организация рабочих групп, функционирование локальной информационной сети.

Использование механизма для управления человеческими ресурсами предусматривает источники информации, которыми являются документы, поведение людей и их сознание. Из каждого источника информация добывается специфическими методами: методом анализа документов, в том числе контент-анализа (качественно-количественного), методом опроса (интервью, анкетный опрос, собеседование и т. д.), методом наблюдения, во всех его разновидностях (скрытое, открытое, включенное, не включенное и т. д.).

Организационно-административный механизм реализации кадровой политики функционирует в двух ипостасях (кадровая служба и линейные менеджеры) и использует такие инструменты как распределение обязанностей и ответственности, делегирование полномочий, ротация, приказы/распоряжения, контроль.

Таким образом, организационно-административный механизм – это, по сути, аппарат управления в той его части, которая непосредственно занимается управлением персоналом, и система распределения полномочий (прав и обязанностей), зафиксированная в организационных документах (уставах, положениях, должностных инструкциях). В состав организационно-административного механизма можно включить организационную структуру предприятия и такой обязательный документ как штатное расписание.

Все перечисленные механизмы реализации кадровой политики направлены на формирование и использование человеческих ресурсов организации, к развитию же они имеют косвенное отношение (в частности, мотивационный механизм). Кадровая политика в части преумножения человеческого капитала, управления развитием человеческих ресурсов, воспроизводством человеческого потенциала, реализуется с помощью механизма профессионального развития, который может быть представлен как система подготовки сотрудников к выполнению новых производственных функций, занятию должностей, решению новых задач, направленный на преодоление расхождения между требованиями к работнику и качествами реального человека⁴⁰.

Основными элементами этой системы являются локальные нормативные документы – Положение о повышении квалификации/обучении персонала/подготовке и переподготовке, Положение о кадровом резерве, в котором прописываются принципы формирования и работы с резервом. Эти два документа могут быть дополнены в зависимости от целей и специфики основной деятельности организации, но можно определить минимально необходимый комплекс разделов, которые должны быть разработаны в составе этих Положений.

Положение о повышении квалификации персонала:

- профессиональное обучение и переподготовка;
- повышение квалификации;
- внутриорганизационное обучение;

⁴⁰Веснин В. Р. Управление персоналом / В. Р. Веснин ; под ред. В. Р. Веснина. – М. : Кнорус, 2009. – 520 с.

- наставничество.

Положение о кадровом резерве:

- оценка персонала и отбор в кадровый резерв;
- индивидуальные планы развития;
- ротация персонала;
- делегирование полномочий;
- планирование карьеры персонала.

Целями разработки и реализации механизма профессионального развития, в первую очередь, являются повышение трудового потенциала работников для решения задач организации и повышение эффективности труда. Среди целей второго уровня можно назвать снижение текучести кадров (возможность профессионального и делового роста является мощнейшим мотивационным фактором), воспитание молодых способных сотрудников и подготовку необходимых руководящих кадров, достижение большей независимости от рынка труда (особенно в регионах и отраслях с дефицитом высококвалифицированного предложения труда), адаптацию организационной системы к новым технологиям основной и обеспечивающей деятельности, рост социальных качеств сотрудников и их удовлетворенности трудом.

Для того чтобы механизм профессионального развития в системе механизмов реализации кадровой политики работал эффективно, необходимо соблюдать жесткие принципы при его разработке и внедрении:

1. Целостность системы развития, преемственность различных видов и форм развития персонала.
2. Опережающий характер обучения и развития на основе прогноза научно-технического развития и условий развития организации.
3. Гибкость различных форм развития, возможность их использования на отдельных этапах развития организации и работников.
4. Профессиональное и социальное стимулирование развития персонала, создание условий для саморазвития.

3.3 Фактор вовлеченности как специфический механизм УЧР

Поскольку механизм профессионального развития является в известной степени механизмом с асимметричной информацией – работники и работодатель преследуют разные цели и обладают при этом неполной информацией о мотивах, возможностях и перспективах друг друга – встает вопрос о совместимости стимулов. Другими словами, личные цели работников и цели организации в идеале должны быть совместимы, что на практике достигается не всегда. Фактором, обеспечивающим решение этого вопроса, является вовлеченность работников, помогающая усилить нематериальное стимулирование персонала в условиях ограниченности финансовых ресурсов организации. Вовлеченность – фактор, суть которого заключается в наглядной демонстрации ценности каждого сотрудника со стороны руководства и того, что с ним оно связывает будущее организации и готово идти на некоторые уступки в обмен на лояльность, доверительные и честные отношения на условиях взаимного уважения⁴¹.

Вовлеченность работника определяется следующими критериями:

- позитивные отзывы об организации в общении во внутренней и внешней среде;
- стремление работать в организации длительное время;
- знание и разделение философии и ценностей организации;
- стремление внести свой вклад в успех организации.

Высокие показатели работника по всем перечисленным критериям позволяют считать его частью реального человеческого капитала организации.

Оценка вовлеченности персонала выполняется специалистами на основе изучения общих принципов формирования вовлеченности. Зная, как про-

⁴¹Некрасов В. Н. Современные механизмы повышения эффективности реализации государственной кадровой политики / В. Н. Некрасов, И. В. Пивоваров // Государственное и муниципальное управление. Ученые записки СКАГС [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/sovremennyye-mehanizmy-povysheniya-effektivnosti-realizatsii-gosudarstvennoy-kadrovoy-politiki> (дата обращения: 29.05.2018).

исходит возникновение этого явления, можно оценить его и рассчитать индекс вовлеченности (ИВ), который включает три составляющие (рис. 3.2).



Рис. 3.2. Показатели вовлеченности сотрудников организации

Отличить вовлеченного работника можно по отношению к труду, удовлетворенности его содержанием, заинтересованности в общем успехе коллектива, участию в формировании благоприятного морально-психологического климата, стремлению к саморазвитию как в личном, так и в профессиональном плане, поведению, соответствующему принятой организационной культуре. При этом необходимо учитывать, что вовлеченность как фактор, способствующий реализации кадровой политики, работает только тогда, когда существуют усилия с двух сторон – и работодатель создает адекватные условия труда, и работник реализует и преумножает свой потенциал.

Адекватными задачам формирования вовлеченности можно считать следующие условия труда:

1. Общий морально-психологический климат в организации, поощряющий открытость и диалог субъектов трудового процесса.
2. Отсутствие двойных стандартов, демократический стиль управления, предполагающий совпадение формального и неформального лидерства, позитивные организационные традиции.

3. Открытая информационная политика, отсутствие асимметрии информации в трудовых отношениях, развитые горизонтальные коммуникации.

4. Эффективность и логичность системы управления – четкие и ясные цели, соответствующие параметрам внешней и внутренней среды стратегические приоритеты развития организации, рациональные управленческие решения, грамотный риск-менеджмент.

Относительно кадровой политики фактор вовлеченности работает в обе стороны: все механизмы реализации кадровой политики могут либо сформировать вовлеченность, создавая для этого благоприятные условия, либо напротив – вызвать у работников отторжение, снизить лояльность и вовлеченность. В этом случае об эффективности кадровой политики говорить нельзя. С другой стороны, если условия в организации соответствуют перечисленным – вовлеченность формируется и, в свою очередь, начинает благотворно влиять на восприятие работником инструментов кадровой политики, решений руководства, принятых в ее рамках, целей и задач организации.

Деятельность по формированию вовлеченности начинается еще на этапе отбора персонала: ошибкой является применение критериев отбора только по профессиональным качествам. Как было упомянуто выше, работник, не обладающий высоким личностным потенциалом, стремлением к развитию, не воспринимающий свою профессию в качестве дела жизни, не способен сформировать вовлеченность в достаточной для целей организации степени.

Вторым важнейшим моментом в процессе формирования вовлеченности является возможность карьерного роста – если организация выстроила качественную систему отбора и набирает высокопрофессиональных и амбициозных сотрудников, но не может или не хочет предоставить им реальные карьерные возможности в виде вертикального или горизонтального продвижения (деловой или профессиональной карьеры), вовлеченность не будет сформирована. Необходимо учитывать, что при разработке механизма профессионального развития существенным представляется добавление критерия вовлеченности в систему оценки при отборе в кадровый резерв для того

чтобы исключить вероятность попадания в него нелояльных работников в ущерб вовлеченным.

Таким образом, действие комплекса механизмов может быть визуализировано в виде схемы (рис. 3.3):

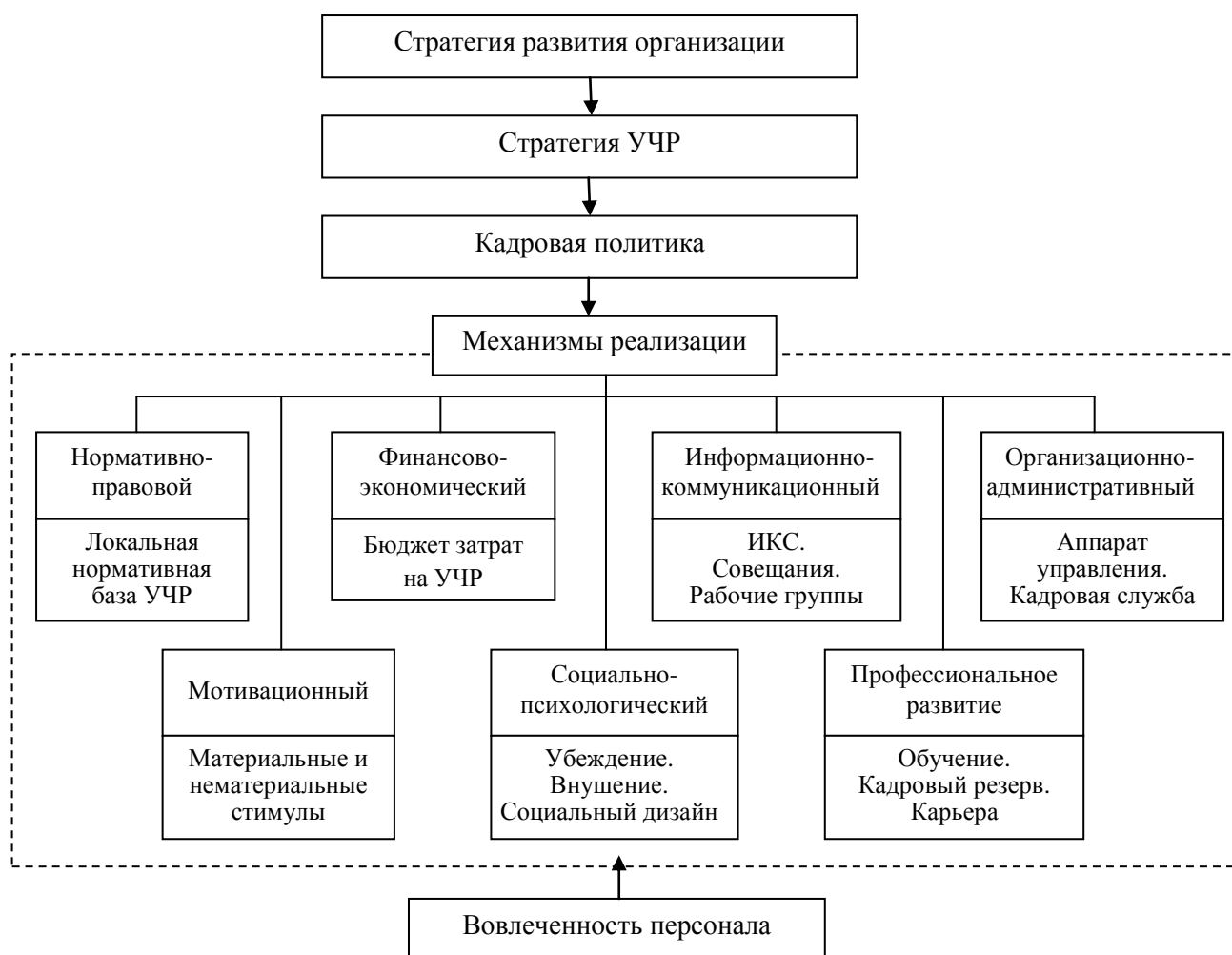


Рис. 3.3 – Механизмы реализации кадровой политики

Можно утверждать, что рациональное использование специфических механизмов усиливает эффекты от действия всех других (общих) механизмов реализации кадровой политики, они служат своего рода катализатором всех организационных реакций и процессов, имеющих отношение к управлению человеческими ресурсами, повышают синергию всех элементов кадровой политики, оказывают сильнейшее влияние на результативность и развитие че-

ловеческих ресурсов, на преумножение человеческого капитала предприятия и, соответственно, на его эффективность.

Контрольные вопросы по главе 3

1. Дайте определение кадровой политики организации.
2. Какие направления работы с персоналом традиционно фиксируются в кадровой политике организации?
3. Какие компоненты входят в систему УЧР?
4. Дайте определение механизма кадровой политики организации.
5. Какие механизмы кадровой политики можно отнести к общим, а какие – к специфическим?
6. Что является обязательным инструментом нормативно-правового механизма реализации кадровой политики?
7. Что является основным инструментом мотивационного механизма реализации кадровой политики?
8. Какой механизм реализации кадровой политики можно назвать обеспечивающим?
9. Что является организационно-административным механизмом реализации кадровой политики?
10. Перечислите принципы разработки и реализации механизма профессионального развития?
11. В чем заключается фактор вовлеченности работников?
12. Каковы критерии определения вовлеченности работников?
13. Какие условия труда можно считать адекватными задачам формирования вовлеченности?
14. Какие два важнейших фактора нужно учитывать при формировании вовлеченности?

4 Формирование человеческого капитала организации

4.1 Понятие и сущность человеческого капитала

Понятие «человеческий капитал» многие исследователи трактуют как совокупность человеческих качеств, формирующих способность к труду, определяющих его производительность, способных стать источником дохода для человека, организации и общества в целом⁴².

Можно сказать, что человеческий капитал – это сформированный в результате инвестиций, накопленный человеком определенный запас здоровья, навыков, способностей, мотиваций, который целесообразно использовать в той или иной сфере общественного воспроизводства, т. к. он положительно влияет на рост производительности труда, и тем самым, на рост доходов данного человека⁴³.

На практике в широком смысле понятие человеческого капитала часто используют как синоним образовательно-квалификационного потенциала общества.

Специфика человеческого капитала проявляется в том, что:

1) определенный набор знаний, навыков и других продуктивных качеств и способностей человека – это всегда результат инвестиций в развитие человека;

2) потенциально существующий комплекс человеческих знаний может быть реализован только его включением в процесс общественного труда в той или иной производственной сфере;

3) при целесообразном использовании накопленного набора знаний в процессе труда и человек, и общество получают соответствующий доход, первый – в виде заработной платы, второе – в виде национального дохода;

⁴²Человеческий капитал [Электронный ресурс] // Портал «Центр управления финансами». – Режим доступа: <http://center-yf.ru/data/economy/Chelovecheskii-kapital.php> (дата обращения: 29.05.2018).

⁴³Тугускина Г. Моделирование структуры человеческого капитала / Г. Тугускина // Кадровик. Кадровый менеджмент. – 2009. – № 9. – С. 36–39.

4) увеличение доходов работника и общества должно побуждать их продолжать накапливать новые знания, навыки и опыт за счет инвестирования в человеческий капитал.

В универсальном экономическом словаре под термином «человеческий капитал» подразумевается оценка воплощенной в индивидууме потенциальной способности приносить доход. Человеческий капитал включает врожденные способности и таланты, а также образование и приобретенную квалификацию⁴⁴. Инвестициями, позволяющими приумножить человеческий капитал, являются образование, накопление производственного опыта, охрана здоровья, формирование поведенческих привычек и мотивов к труду. Одним из главных направлений инвестирования сегодня является непрерывное образование, позволяющее поддерживать человеческие ресурсы в состоянии, адекватном динамично меняющейся социально-экономической среде. Декларированный переход к цифровой экономике невозможен без реализации системного непрерывного развития кадров во всех отраслях и секторах.

Современные предприятия функционируют в условиях динамичной, турбулентной внешней среды и острейшей конкуренции. В таких условиях непрерывное развитие становится единственной возможностью обеспечить конкурентоспособность и выживание бизнеса, ведущим фактором в конкурентной борьбе.

Известно, что конкурентные преимущества определяются не только развитой материально-технической базой, применяемыми технологиями, инновационными разработками, но и способностью организации сформировать и эффективно использовать человеческий капитал.

Исследование процессов формирования и развития человеческого капитала, имеющих сегодня ключевое значение для экономических субъектов, должно опираться на базовое понятие «капитал».

⁴⁴ Экономико-математический словарь: Словарь современной экономической науки. – М. : Дело, 2003.

Значение слова «капитал» происходит от латинского слова *capitalis*, что означает «главный». Позже в немецком и французском языках этим термином стали называть главное имущество, главную сумму.

С точки зрения Д. Рикардо, «капитал – это накопленный труд или все то, что участвует в производстве», а по мнению основоположника школы физиократов Ф. Кенэ, «капитал – это не деньги, а те средства производства, которые можно приобрести за деньги»⁴⁵.

Д. С. Милль считал капиталом ту часть собственности предпринимателя, которая образует фонд для осуществления нового производства: «Капитал – это прежде накопленный овеященный продукт труда, авансируется на приобретение средств производства и рабочей силы»⁴⁶.

Следует отметить, что большинство мнений об экономической природе капитала в основном совпадают. Поэтому, исследуя сущность капитала, западные экономисты преимущественно отмечали, что материально-вещественное содержание капитала представляет собой фактор производства, а общественная форма капитала – это его способность создавать прибыль. Рассматривая сущность капитала предприятия, можно сказать, что он состоит из материального и интеллектуального капитала. Под материальным капиталом понимают реальный (здания, сооружения, техника и др.) и денежный капитал. Под интеллектуальным капиталом понимаются «знания, навыки и производственный опыт конкретных людей и нематериальные активы, включающие патенты, базы данных, программное обеспечение, товарные знаки и др., которые производительно используются в целях максимизации прибыли и других экономических и технических результатов»⁴⁷. То есть интеллектуальный капитал состоит из человеческого капитала и нематериальных активов. Исходя из вышесказанного, можно констатировать, что капитал пред-

⁴⁵Кенэ Ф. Избранные экономические произведения / Ф. Кенэ ; пер. А. В. Горбунова, Ф. Р. Каплан, Л. А. Фейгиной. – М. : Соцэкгиз, 1960. – 487 с.

⁴⁶Кириленко В. В. История экономических учений : учеб. пособие / В. В. Кириленко. – Тернополь : Экономическая мысль, 2007. – 233 с.

⁴⁷Сергеев А. Интеллектуальный капитал менеджмента. Теория и тенденции в России / А. Сергеев. – Saarbrücken : LAP LAMBERT Academic Publishing GmbH & Co. KG, 2012. – 316 с.

приятя – это совокупность реального, денежного, человеческого капитала и нематериальных активов, которые приносят доход предприятию в результате взаимодействия между собой.

Если реальный, денежный капитал и нематериальные активы можно количественно измерить в деньгах и, исходя из этого, осознано принимать решения по текущим инвестициям в них для получения будущего дохода, то человеческий капитал крайне сложно количественно оценить, а тем более выяснить рентабельность инвестиций в него. В данной статье мы рассмотрим этапы формирования предприятием своего человеческого капитала, а также сделаем выводы о том, в каких ситуациях и на каких этапах предприятиям выгодно инвестировать в человеческий капитал.

В современной экономической науке развиваются многие общие и специализированные подходы к понятию «человеческий капитал». Подходы к определению корпоративного человеческого капитала различаются достаточно сильно, в связи с чем требуется уточнение понимания того, что представляет собой человеческий капитал на корпоративном уровне.

Ученые признают, что единого определения понятия «человеческий капитал» и универсальных моделей его развития не существует.

По определению Г. Беккера «человеческий капитал» – это запас способностей, знаний, навыков, мотиваций и энергии человека, имеющих экономическую ценность. Они составляют капитал, так как могут служить источником будущих доходов. Это капитал особого рода, так как воплощается в личности своего носителя и неотделим от него. По Беккеру, при принятии решений о вложении средств в образование учащиеся и их родители сопоставляют ожидаемую предельную норму отдачи от таких вложений с доходностью альтернативных инвестиций (процентами по банковским вкладам, дивидендами по ценным бумагам и т. д.)⁴⁸.

В универсальном экономическом словаре под термином «человеческий капитал» подразумевается оценка воплощенной в индивидууме потенциаль-

⁴⁸Becker G. S. Human Capital / G. S. Becker. – N. Y. : Columbia University Press, 1964. – 412 p.

ной способности приносить доход. Человеческий капитал включает врожденные способности и таланты, а также образование и приобретенную квалификацию⁴⁹. Инвестициями, позволяющими приумножить человеческий капитал, являются образование, накопление производственного опыта, охрана здоровья, формирование поведенческих привычек и мотивов к труду.

По итогам многочисленных исследований⁵⁰, к основным составляющим человеческого капитала можно отнести элементы, структурированные автором на внешние и внутренние в зависимости от источников приобретения (рис. 4.1).

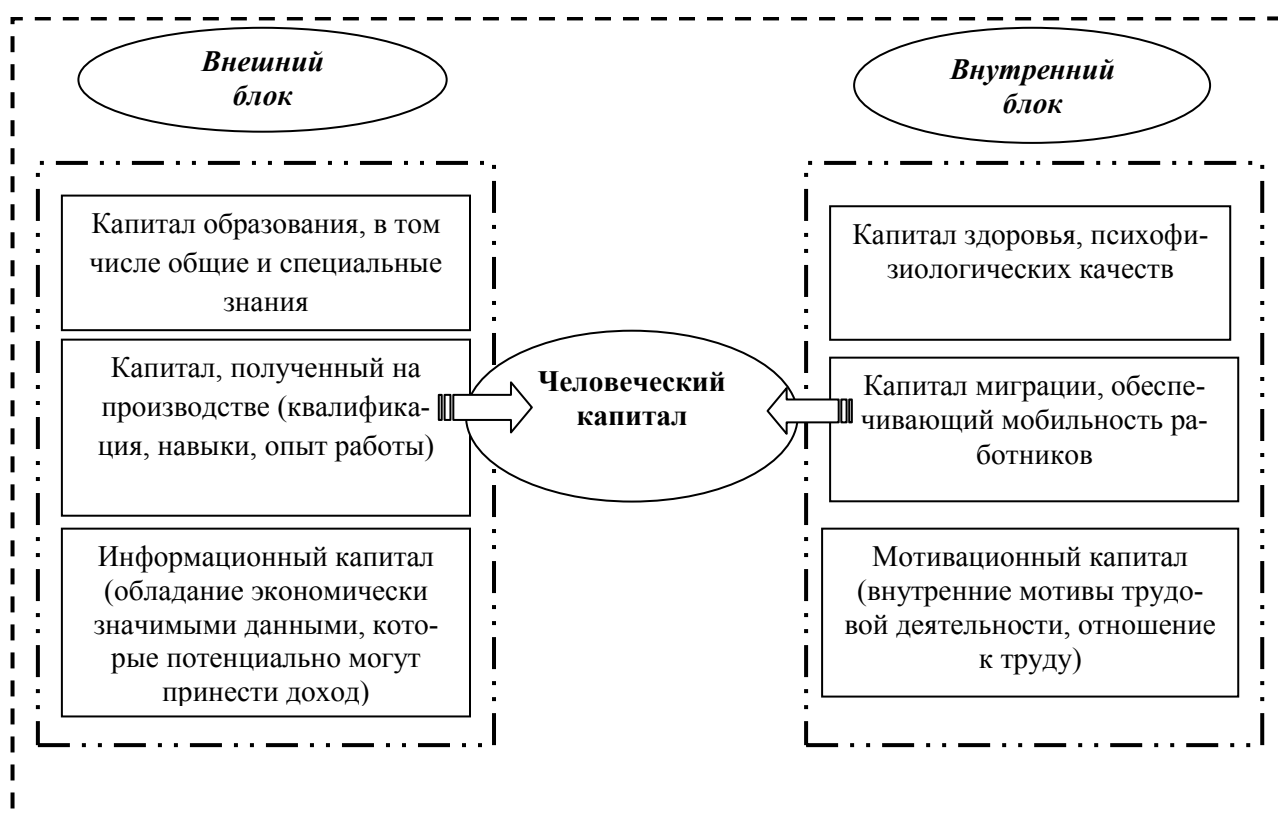


Рис. 4.1 – Элементы человеческого капитала

Данный набор элементов неполно характеризует сущность человеческого капитала, не учитывая необходимость постоянного развития, выражающуюся в парадигме непрерывного образования с учетом целей личной и

⁴⁹Экономико-математический словарь: Словарь современной экономической науки. – М. : Дело, 2003.

⁵⁰Иванова Н. А. Экономика и социология труда / Н. А. Иванова, Е. Г. Жулина. – М. : Ай Пи Эр Медиа, 2009. – 224 с.

организационной стратегий. Если потенциал такого развития имеется у работников организации, очевидно, что корпоративный человеческий капитал, его ценность и значимость возрастают.

Г. Беккер⁵¹ говорил о следующих характеристиках индивидуального человеческого капитала:

- общая и специальная подготовка по месту работы;
- формальное образование;
- другие виды знаний, например такие, как информация о заработной плате, назначаемой различными фирмами, информация о политической и социальной системе, о влиянии различных партий или общественных установлений и так далее;
- улучшение физического и эмоционального состояния человека.

С точки зрения этапов формирования индивидуального человеческого капитала, сначала идёт общее образование в школе, ссузе или вузе; далее идёт получение знаний о рынке труда и выбор работодателя и трудоустройство; после трудоустройства идёт получение специальной подготовки по месту работы, т. е. адаптация на рабочем месте и привязка ранее полученных знаний к текущей деятельности; а в дальнейшем идёт поддержание знаний на уровне не ниже необходимых для занимаемой должности, а также поддержание необходимого физического и эмоционального (мотивированного) состояния человека. В некоторых случаях очередность может меняться, но в большинстве случаев остаётся именно такой⁵².

4.2 Подходы к формированию человеческого капитала предприятия

Рассмотрим особенности выделенных этапов формирования человеческого капитала, исходя из характеристик, предложенных Беккером:

1. Формальное / общее образование.

⁵¹Becker G. S. Human Capital / G. S. Becker. – N. Y. : Columbia University Press, 1964. – 412 p.

⁵²Гурулев С. А. Подходы к формированию человеческого капитала предприятия / С. А. Гурулев, Т. Д. Санникова // Управление экономическими системами. – 2017. – № 10. – С. 25–30.

Особенность начала формирования человеческого капитала на данном этапе заключается в том, что подготовка сотрудника под конкретное предприятие начинается уже во время его обучения в учебном заведении. При этом он оттачивает все необходимые теоретические и практические знания, как в учебных лабораториях, так и на предприятии. Для эффективности данного этапа формирования человеческого капитала необходим плотный контакт преподавателей учебных заведений и бизнеса. Это взаимодействие позволит максимально совместить образовательный процесс и задачи, которые будет решать сотрудник на производстве, его будущий функционал.

Плюсы данного подхода:

- молодых специалистов после выхода из учебного заведения не нужно переучивать, т. е. сокращаются этапы обучения по месту работы и адаптации;

- гарантированная отдача от вложенных ресурсов в человеческий капитал;

- дешевизна персонала;

Минусы данного подхода:

- нет возможности быстро увеличить количество обучающегося персонала;

- долгий срок вывода персонала на необходимый профессиональный уровень;

- бюрократизация системы обучения, которая не позволяет быстро вносить изменения в образовательный процесс в соответствии с потребностями бизнеса;

Вкладываться в развитие человеческого капитала на данном этапе эффективно, когда у компании есть долгосрочная маркетинговая стратегия и соответствующие ресурсы. В таком случае компании понятно, сколько человек ей надо гарантированно подготовить к определённому сроку, и сколько это будет стоить.

В настоящий момент инвестиции в данный этап формирования человеческого капитала осуществляются госкорпорациями, такими как «Росатом», ПАО «Газпром», ПАО «Транснефть» и др. Для этих целей они оказывают спонсорскую помощь факультетам вузов и техникумам. Также данную стратегию подготовки персонала используют крупные корпорации, постепенно и представители среднего бизнеса стали приходить к необходимости подготовки для себя специалистов в учебных заведениях. В первую очередь речь идет об инженерах и программистах.

2. Формирование конкурентоспособной информации о фирме и отбор персонала.

Если в ряде отраслей невозможно принять человека «со стороны» без обязательно общего образования (например, атомная отрасль) и они не могут обойтись без первого этапа, описанного выше, то в большинстве других случаев переходы возможны, и в таком случае фирмы могут отказаться от этапа инвестиций в общее образование и начать формировать человеческий капитал с этапа отбора персонала, параллельно формируя конкурентоспособный образ организации. Существует три подхода к подбору персонала:

Первый подход. Масштабный рекрутинг.

Суть данного подхода заключается в массовом наборе персонала и дальнейшем формировании человеческого капитала.

Плюсы данного подхода:

- быстрый набор персонала;
- дешевизна персонала на этапе подбора, а также относительно низкий уровень предлагаемой оплаты труда;
- есть вероятность получения сотрудника, который обладает высоким потенциалом, но не осознаёт свою ценность.

Минусы данного метода:

- большое количество последующих увольнений;
- значительные затраты на отсеянных сотрудников, которые не принесли доход;

- негативный отзыв о компании, как о работодателе при большой текучести кадров;
- повышение риска утечки информации.

Данный метод очень эффективен на развивающемся рынке, когда компания хочет занять конкретную нишу, либо долю рынка. При этом стоимость затрат для достижения цели отходит на второй план.

Второй подход. «Покупка» на стороне.

Данный подход обычно используется, когда требуется закрыть вакансию, которая предполагает высокую квалификацию специалиста, либо когда имеется нехватка необходимых специалистов на рынке. Суть подхода заключается в том, что «покупается» уже готовый специалист, который обладает всеми необходимыми компетенциями и знаниями, чтобы эффективно использовать их в работе на соответствующей должности. «Покупка» осуществляется на открытом рынке, путём размещения вакансии и самостоятельного поиска кандидатов, или у компаний-доноров, путём поиска кандидатов с аналогичными компетенциями или на аналогичных должностях в компаниях-конкурентах или схожих по бизнесу.

Плюсы данного подхода:

- быстрая отдача от вкладываемых ресурсов;

Минусы данного метода:

- дороговизна ресурса.

Данный метод эффективен, когда нет ограничений в сроках подбора персонала и ресурсах, предлагаемых нанимаемому сотруднику. При этом, чем короче сроки, тем больше необходимо ресурсов для найма сотрудника.

Третий подход. Поиск «бриллиантов» и их последующее выращивание.

Метод поиска «бриллиантов» схож с методом «покупки» персонала на стороне и заключается в качественном подборе персонала с рынка труда. Однако в данном случае упор делается не на профессиональных навыках и умениях кандидата, а на таких его компетенциях, которые позволят в короткие сроки быстро освоиться на рабочем месте. Сложность метода заключается в

том, что оценка проводится не по признаку «умеет/не умеет» (если человек умеет всё, что надо работодателю, то скорее всего он знает себе цену и автоматически переходит в более дорогостоящий ресурс, который необходимо «покупать»), а по признаку «достаточно ли у человека компетенций, чтобы освоить тот или иной навык в короткие сроки».

Плюсы данного подхода:

- высокая доля успешно адаптированных сотрудников;
- сбалансированное соотношение цена/качество персонала.

Минусы данного подхода:

- высокие трудозатраты на формирование модели, отбор и адаптацию персонала.

Данный метод эффективен, когда стоит задача сбалансировать соотношение цены и качества, а именно, когда нет возможности купить высококлассного специалиста (нет на рынке или нет возможности предоставить необходимые условия), а также нет желания «просеивать» через компанию неквалифицированных специалистов.

3. Специальная подготовка по месту работы.

Данный этап формирования человеческого капитала состоит из трех частей:

- подготовка специалистов по факту приёма их на работу для выполнения ими своих функциональных обязанностей;
- переподготовка и повышение квалификации;
- подготовка управленческих кадров.

Подготовка специалистов по факту приёма их на работу для выполнения ими своих функциональных обязанностей напрямую зависит от предыдущих этапов формирования человеческого капитала, в первую очередь, от того, какое количество инвестиций уже вложено в развитие. Исходя из затраченных ресурсов, стратегия формирования человеческого капитала выбирается таким образом, чтобы инвестиции были максимально эффективными.

В случае, когда идёт массовый набор персонала, разумнее после трудоустройства для всех сотрудников провести экспресс-обучение теоретическим и практическим основам выполнения функционала. В дальнейшем всё обучение целесообразно проводить на рабочих местах с привлечением непосредственных руководителей. Вкладываясь же в развитие набранных сотрудников, т. е. по сути в формирование человеческого капитала предприятия, стоит уже после того, как прошел «естественный отбор» и слабые работники ушли из компании, тем самым сокращая инвестиции, которые не принесут результат.

Если же в сотрудников было вложено большое количество ресурсов (они были подготовлены под задачи конкретного предприятия в учебном заведении и прошли отбор, были «куплены», либо прошли отбор по компетенциям), то такие сотрудники априори считаются ценными работниками. Данных сотрудников необходимо начинать развивать с момента трудоустройства. А именно – строить жёсткий план адаптации, который может занимать длительное время, выделять наставника и т. п. Это позволит максимально сохранить кадры, вывести их на необходимые качественные или количественные показатели, т. е. сохранить уже потраченные инвестиции и преобразовать их в человеческий капитал, который впоследствии должен принести доход компании и компенсировать инвестиции.

Переподготовка и повышение квалификации.

К инвестициям в переподготовку и повышение квалификации предприятия прибегают, как правило, в следующих случаях:

- изменение производственных технологий, необходимость применения нового оборудования;
- изменение законодательства.

В первом случае обучение нацелено на повышение качества или увеличение количества продукции или услуг, т. е. увеличение дохода. Во втором случае – на сохранение текущего дохода. То есть в данном случае инвестиции в человеческий капитал выгодны компании практически всегда, кроме

случаев, когда новые технологии не приводят к повышению производительности персонала.

Подготовка управленческих кадров.

Подготовить управленца на предприятии практически всегда выгоднее, чем нанять его со стороны. Это связано со следующими факторами:

- данный сотрудник уже понимает структуру, задачи и особенности предприятия, на котором работает, т. е. срок ввода его в должность будет минимальным;
- риск увольнения в связи с тем, что сотрудник не справляется с должностью, ниже, чем у сотрудника, принятого со стороны;
- не требуется затрат на подбор персонала.

Однако подготовка управленческих кадров выгодна предприятиям только в тех случаях, когда они заранее понимают, какое количество управленцев потребуется в обозримом будущем (идёт развитие компании, либо управляемая ротация кадров). Если перспектив роста нет, то есть вероятность, что инвестиции в человеческий капитал со стороны предприятия пропадут в связи с тем, что будут не востребованы, либо если сотрудник примет решение уйти на другую работу, которая будет соответствовать его текущим компетенциям.

4. Улучшение физического и эмоционального состояния человека.

По сути, данный этап является не только этапом формирования человеческого капитала, но, в первую очередь, этапом сохранения данного капитала, задача которого заключается в том, чтобы сотрудники не только не ушли из компании, но и продолжали эффективно работать и приносить компании доход. Таким образом, данный этап состоит из двух составляющих:

- работа, направленная на поддержание хорошего физического состояния здоровья;
- работа, направленная на совершенствование мотивации сотрудников.

Рассмотрим каждую из составляющих.

Работа над поддержанием хорошего физического состояния здоровья. Компания заинтересована в том, чтобы сотрудник имел физическую форму не ниже той, которая необходима для выполнения порученного ему функционала, и не заинтересована в распространении болезни (больной сотрудник может вывести из строя других работников, например, заразив их гриппом). Понятно, что неработоспособный сотрудник не приносит доход, поэтому любой компании выгодно инвестировать в поддержание хорошего физического состояния, и размер инвестиций не должен быть меньше, чем требуется для поддержания минимального состояния здоровья, которое достаточно для исполнения соответствующих функций.

Работа, направленная на совершенствование мотивации сотрудников, является одной из самых сложных и трудноизмеримых. Если уровень знаний или здоровья можно измерить качественно и отсюда вычислить, как это влияет на доход предприятия, то уровень мотивации конкретного человека можно измерить только субъективно и путём индивидуальной работы с сотрудником, что крайне трудозатратно, а сделать прямой вывод – как мотивация влияет на уровень прибыли компании – нельзя. Таким образом, можно констатировать, что невозможно посчитать, какую сумму компании необходимо инвестировать в мотивацию сотрудников. Однако полностью отказаться от инвестиций в данную составляющую человеческого капитала нельзя, т. к. если сотрудник не мотивирован выполнять работу, то его выработка или качество работы снижается, что приводит к уменьшению дохода предприятия, либо в какой-то момент сотрудник примет решение покинуть компанию. А если работник важен для компании, то это может привести не только к неполучению дохода на время поиска ему замены, но и к прямым убыткам (как минимум, в виде затрат на поиск нового кандидата). Очевидно, что предприятиям важно инвестировать в мотивацию сотрудников.

Таким образом, можно сделать вывод, что инвестиции в человеческий капитал так же необходимы, как и инвестиции в любой другой вид капитала, т. к. от него напрямую зависит доход предприятия. Однако стоит учитывать,

что количество инвестиционных ресурсов должно быть не меньше необходимого для нормального функционирования предприятия, исходя из применяемых технологий и задач, но их объем не должен превышать сумму ожидаемого прироста дохода благодаря данным инвестициям. В связи с этим, предложенные выше этапы формирования и развития человеческого капитала предприятия и их составляющие могут быть как сокращены в случаях, когда нанять нового сотрудника дешевле, чем обучить или переобучить, так и расширены в случаях, когда деятельность компании специфична, и специалистов, которые могут выполнять необходимый функционал, крайне мало на рынке труда⁵³.

4.3 Кадровые инновации в системе управления человеческими ресурсами организации

Следует отметить, что новая экономика, основанная на знаниях, вносит свои коррективы и предъявляет новые требования к управлению человеческими ресурсами. Непрерывные изменения, быстрые и комплексные, создают неопределенность и уменьшают предсказуемость происходящих процессов. Интеллектуальный капитал, человеческие ресурсы являются важнейшими движущими силами, обеспечивающими быстрые изменения, технологические прорывы, эволюцию рынков и т. д. В быстро меняющейся среде новой экономики, движимой знаниями, актуальная информация и передовые знания, носителем которых являются сотрудники, становятся главным ключом конкурентоспособности и рыночному успеху организации. В современных условиях с развитием интернет-бизнеса и взрывным ростом интереса к виртуальному обучению скорость преобразования информации в новые знания, дающие наибольший эффект для бизнеса, является вопросом выживания организаций. Неиспользованные знания устаревают и обесцениваются очень быстро. Сегодня высококвалифицированные интеллектуальные сотрудники

⁵³Гурулев С. А. Подходы к формированию человеческого капитала предприятия / С. А. Гурулев, Т. Д. Санникова // Управление экономическими системами. – 2017. – № 10. – С. 25–30.

ищут условия труда, которые дают возможность их знаниям проявиться в наибольшей мере и развиваться дальше. Поэтому управление знаниями и сотрудниками, носителями этих знаний, становятся важнейшими управленческими задачами и должны найти отражение в реализуемой кадровой политике организации, поскольку эффективно использованные знания создают для организации новые рыночные, технологические, маркетинговые и другие возможности.

Традиционные направления кадровой политики уже не являются достаточными для того, чтобы обеспечить эффективное функционирование организации, ее развитие в условиях новой экономики. Сегодня совершить рывок в развитии производства, опередить конкурентов и обеспечить организации лидерство можно, только используя новые подходы в кадровой работе, внедряя инновации в управление человеческими ресурсами.

В современной кадровой политике, отвечающей на вызовы новой экономики, должны найти отражение новые принципы и новый вид партнерских отношений между организацией и сотрудниками. В современном быстро усложняющемся мире высшее руководство организаций, компаний уже не в состоянии самостоятельно обеспечивать лидерство и конкурентоспособность, а высокоэффективные, мотивированные сотрудники оказываются ключевыми элементами создания новых цепочек ценностей, формирования и реализации стратегии организации. Новый вид партнерства между организацией и сотрудниками заключается в том, что:

- организация берет на себя ответственность за инвестирование в профессиональное развитие сотрудника, предоставление ему работы, которая делает востребованными его знания, компетенции;

- сотрудник управляет своей личной эффективностью, своей карьерой, берет на себя ответственность по развитию своих способностей и компетенций, которые добавляют ценности организации и повышают его личную ценность на рынке труда;

- организация и сотрудник совместно обеспечивают способность организации удовлетворять растущие требования рынка, достигать лидерства и успеха, которые, в свою очередь, создают потребность в новых знаниях, компетенциях, эффективных сотрудниках.

По мнению многих авторов, инновационность кадровой политики должна заключаться в отказе от одномерного, одновариантного подхода в решении вопросов подбора и расстановки кадров, их роста, повышения профессионального мастерства, оценки их деловых и профессиональных качеств и т. д.⁵⁴

Это, по сути, дифференцированный подход к кадровой политике, опирающийся на констатацию различий в характеристиках работников, их профессиональных и личностных качеств, неодинаковой степени их инициативности и творческих способностей. Понятно, что направленность и результативность организационных изменений определять могут лишь те работники, которые способны и хотят участвовать в инновационных процессах. Как правило, такие работники не составляют большинство персонала российских организаций, однако они способны стать локомотивом прогрессивных нововведений, вовлекая в эти процессы остальных. Таким образом, одним из приоритетов инновационной кадровой политики должно стать развитие партнерства «работодатель-сотрудники», заключающееся в выявлении и привлечении к процессам обновления организационной системы специалистов, обладающих необходимыми способностями и компетенциями, предоставлении им условий для профессионального развития и деловой карьеры, эффективном использовании их интеллектуального потенциала в принятии управленческих решений.

Реализация политики партнерства предполагает, что для российских организаций в настоящее время актуальными приоритетами в управлении персоналом становятся следующие:

⁵⁴Пригожин А. И. Методы развития организаций / А. И. Пригожин. – М. : МЦФЭР, 2003. – 863 с.: ил.

- формирование инициативного и лояльного персонала, заинтересованного в эффективности организации, развитии карьеры, реализации своего потенциала через участие в разработке и внедрении инноваций, совмещение личных целей и интересов персонала с целями предприятия;

- формирование профессиональной элиты организации, в которую должны входить работники, составляющие «золотой фонд» предприятия: специалисты, имеющие высокую или редкую квалификацию; инноваторы (генераторы идей, разработчики и реализаторы новшеств и нововведений); руководители (специалисты по разработке и реализации управленческих решений);

- создание условий для реализации потенциала каждого работника в той или иной сфере организационной деятельности, обеспечение возможностей профессиональной карьеры для работников, используя различные механизмы (ротация, делегирование полномочий, участие в инновационных группах и проектных командах), с соответствующим ростом оплаты труда.

В современных организациях можно проследить следующие основные тенденции, влияющие на процессы трансформации кадровой политики:

- все последние годы в развитых странах наблюдается относительный и абсолютный рост числа работников кадровых служб;

- повысился статус этой профессии: руководители кадровых служб в большинстве корпораций стали входить в состав правления и даже в состав советов директоров;

- резко возросло внимание к уровню профессиональной подготовки менеджеров по персоналу;

- в условиях растущей конкуренции (в том числе и за высококвалифицированные кадры) изоляция кадровой политики от общей бизнес-стратегии пагубно влияла на успешность деятельности компании в целом.⁵⁵

⁵⁵Аксенова Е. Л. Управление персоналом / Е. Л. Аксенова, Т. Ю. Базаров, Б. Л. Еремин, П. В. Малиновский, Н. М. Малиновская ; под ред. Т. Ю. Базарова, Б. Л. Еремина. – 2-е изд., перераб. и доп. – М. : ЮНИТИ, 2002. – 560 с.

По мнению специалиста в области управления человеческими ресурсами Д. Геста (Великобритания), кадровой политикой организации должны быть обеспечены:

- организационная интеграция – стратегия управления человеческими ресурсами хорошо скоординирована и реализуется высшим руководством организации и линейными руководителями в оперативной деятельности в тесном взаимодействии со штабными структурами;

- высокий уровень ответственности всех работников компании, подразумевающий идентификацию с базовыми ценностями организации и активную реализацию стоящих перед ними целей в повседневной деятельности;

- функциональная гибкость организационно-кадрового потенциала, предусматривающая вариабельность функциональных задач, отказ от традиционного, жесткого разграничения между различными видами работ, а также широкое использование разнообразных форм трудовых контрактов – полная, частичная и повременная занятость, субподряд и т. п.;

- структурная гибкость организационно-кадрового потенциала – адаптация к непрерывным организационным изменениям, социальным и культурным нововведениям;

- высокое качество работы и ее результатов, условий труда – рабочая обстановка, содержательность работы, удовлетворенность трудом, а также самой рабочей силы⁵⁶.

Таким образом, в практике современного УЧР возникают целевые установки, которые можно рассматривать как императивы организационных инноваций, предполагающих нововведения, ориентированные на:

- преодоление ограниченности технократических форм разделения труда;

- внесение инновационных параметров в расширение трудовых функций;

⁵⁶ *Guest D. Human resource management: its implications for industrial relations and trade unions// New perspectives on human resource management. – L., 1989. – P. 40-54.*

- изменение форм контроля и расширение полномочий на микроуровне, распространение групповых форм работы;
- радикальную смену подходов к оценке профессионализма;
- непрерывное планирование карьеры работников;
- развитие системы формальных и неформальных инновационных коммуникаций;
- создание атмосферы внутреннего инновационного предпринимательства;
- усложнение трудовой мотивации, переориентация системы ценностей работников на самовыражение, развитие и творчество;
- стимулирование инновационного поведения работников;
- создание корпоративной культуры инновационного типа⁵⁷.

Именно такие организации органично вписываются в постиндустриальную стадию экономического развития, характеризующуюся следующими основными признаками:

- радикальные технические инновации;
- интеллектуализация используемых технологий;
- повышение роли сферы интеллектуальных услуг и информационного сектора экономики в совокупном общественном продукте;
- повышение значения деятельности по производству, хранению, передаче и использованию научных знаний и информации;
- усложнение трудовой мотивации и переориентация системы ценностей работников на самовыражение, развитие и творчество⁵⁸.

Всем этим характеристикам будет соответствовать система инновационного управления человеческими ресурсами организации, учитывающая все виды HR-инноваций (рис. 4.2) и базирующаяся на политике партнерства, ориентированной на преумножение человеческого капитала, реализацию

⁵⁷ Васильев С.В. Инновационный менеджмент: Учеб.-метод. ... С.В.Васильев; НовГУ им. Ярослава Мудрого. – Великий Новгород, 2006.- 181 с.

⁵⁸Уксусова М. С. Стадии экономического развития в инновационной политике [Электронный ресурс] / М. С. Уксусова, Р. Н. Павлюков. – Режим доступа: http://www.rusnauka.com/ONG/Economics/14_uksusova%20m.s.doc.htm (дата обращения: 29.05.2018).

творческого потенциала работников, стимулирование инновационного поведения персонала.

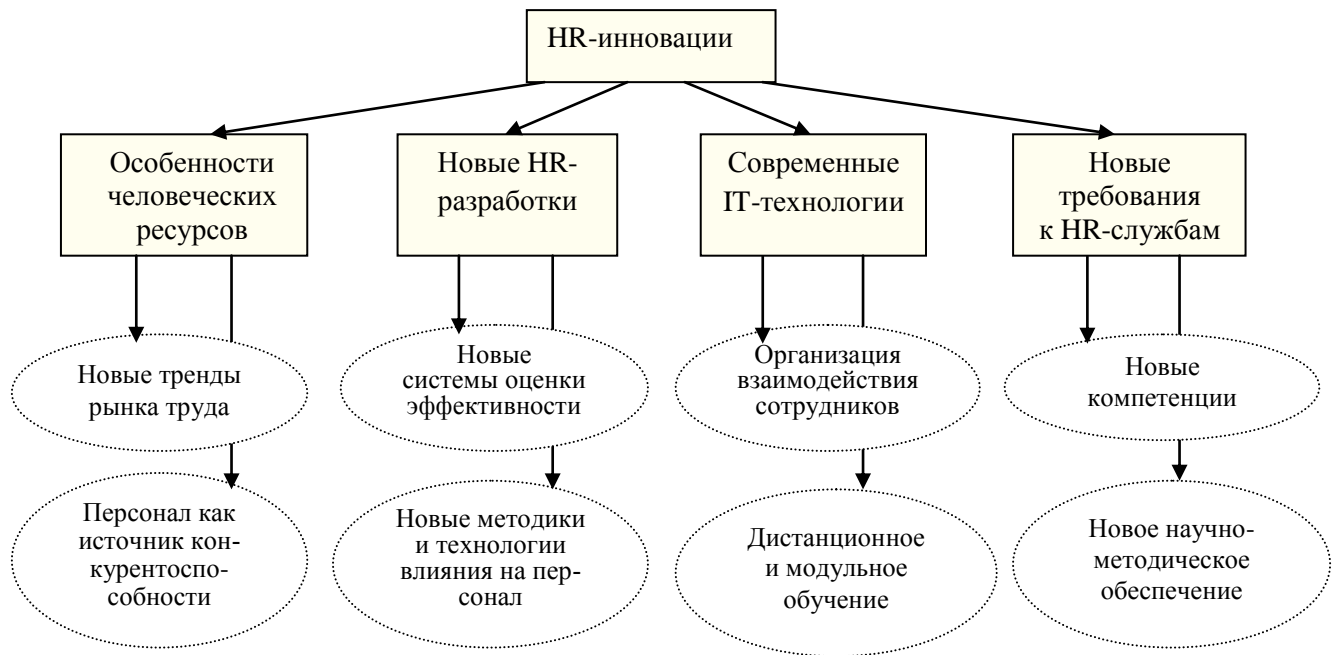


Рис. 4.2 – Система HR-инноваций

Формирование такой системы и реализация инновационной кадровой политики возможны только при условии выхода управления человеческими ресурсами на стратегический уровень, когда функции кадрового менеджмента консолидируются вокруг управленческой вертикали.

Таким образом, на смену традиционному управлению кадрами, характерному для индустриальной стадии экономического роста, приходит управление, основанное на качественно новых инновационных принципах. Различия между ними показаны в приложении 2.

Любая современная организация, ставящая перед собой амбициозные цели, должна реализовывать инновационные принципы и функции управления человеческими ресурсами. Основными специфическими функциями встроенного в стратегическое управление организацией управления человеческими ресурсами являются:

- создание и поддержание инновационного климата, основанного на взаимном доверии и направленного на развитие инновационной деятельности в организации;

- создание эффективной информационно-коммуникационной среды, способствующей генерированию идей, и механизма аккумуляции творческих идей и предложений;

- развитие персонала в рамках непрерывного организационного обучения, направленного на реализацию карьерного потенциала сотрудников и достижения целей организации;

- мотивация и стимулирование инновационного поведения персонала, обусловленного не только управленческим воздействием, но и самоорганизационным потенциалом сотрудников;

- внесение инновационных аспектов в традиционные функции управления⁵⁹.

Реализация этих функций в рамках стратегического партнерства работодателя и сотрудников, предполагает, прежде всего, развитие персонала в процессе непрерывного организационного обучения, ориентированного на будущее, на реализацию новых проектов, подготовку кадров к деятельности в изменяющихся условиях.

Контрольные вопросы по главе 4

1. Дайте понятие человеческого капитала.
2. В чем проявляется специфика человеческого капитала?
3. Что является инвестициями, позволяющими приумножить человеческий капитал?
4. Что такое капитал предприятия и каковы его составляющие?
5. Из чего состоит интеллектуальный капитал?

⁵⁹Васильев С. В. Инновационный менеджмент : учеб.-метод. пособие / С. В. Васильев ; НовГУ им. Ярослава Мудрого. – Великий Новгород, 2006. – 181 с.

6. Какие внешние и внутренние элементы человеческого капитала можно выделить в зависимости от источников приобретения?
7. Какие существуют этапы формирования индивидуального человеческого капитала?
8. Какие существуют подходы к подбору персонала?
9. В чем должна заключаться инновационность кадровой политики?
10. В чем заключается современная форма партнерства «работодатель-сотрудники»?
11. Каковы целевые установки современного УЧР, предполагающие нововведения?
12. Какие основные признаки характеризуют постиндустриальную стадию экономического развития?
13. Какие элементы входят в систему HR-инноваций?
14. Перечислите основные специфические функции встроенного в стратегическое управление организацией управления человеческими ресурсами.

5 Управление развитием человеческих ресурсов

5.1 Факторы профессионального развития персонала российских организаций

Человеческий потенциал имеет тенденцию неуклонно расти, так как со временем требования работодателей повышаются. Именно поэтому развитие человеческих ресурсов является одной из ключевых задач топ-менеджмента предприятия.

Размер организации является одним из основных факторов, влияющих на выбор модели управления развитием персонала. Чем масштабнее деятельность компании, чем больше задач стоит перед ней, тем значительнее требуемые ресурсы и выше уровень ответственности. Поэтому для крупных корпораций стратегический выбор модели и методов управления профессиональным развитием персонала особо значим.

Для крупных компаний можно выделить несколько особенностей, которые отличают их от средних и малых организаций.

1. Цели и стратегия. Отличительными чертами в целеполагании и стратегировании являются долгосрочность, высокая степень самостоятельности и ориентация на лучшие технологии как основа для конкуренции на рынке.

2. Сложная система управления. Масштаб деятельности предполагает большое количество управленческих звеньев, разнородность бизнеса, значимость принципов корпоративного управления, особенно в публичных компаниях.

3. Формализация и бюрократизация всех процессов. Большое количество сотрудников предопределяет особые требования к порядку и преемственности опыта. Приоритетный характер имеет структура, а не человек.

4. Ресурсы и возможности. В крупных компаниях больше возможностей для инвестиций и развития, при этом ресурсы могут быть и собственными, и привлеченными.

5. Репутация. Большие возможности влекут за собой и большую ответственность, поэтому репутационные риски высоки. При этом репутация является одним из нематериальных активов и важнейшим элементом конкурентоспособности компании.

6. Широкая география деятельности. Большое количество товаров и услуг требует поиска новых рынков за границами региона производства, выстраивания логистики и поставок.

7. Устойчивость. Крупные компании при наличии запаса прочности меньше зависят от краткосрочных колебаний рынка.

8. Уровень ответственности и взаимодействия с государством и обществом. Крупные корпорации на федеральном и региональном уровнях рассматриваются как серьезные и самостоятельные партнеры, влияющие не только на экономику (налоги, рабочие места), но и на общее развитие и стабильность в обществе (механизмы социальной ответственности).

9. Корпоративная культура. Возможности формирования сильной культуры как основы сплочения большого количества сотрудников, а также одного из элементов конкурентной позиции на рынке.

10. Повышенные требования к качеству управления процессами и людьми. Крупные компании конкурируют с зарубежными корпорациями, поэтому требования к качеству управления высоки, оно должно соответствовать международным стандартам⁶⁰.

Традиционно функционирование бизнес-структур базировалось на тщательном планировании деятельности и последовательном выполнении разработанных планов и программ, тогда как в настоящее время более важной стала способность своевременной адаптации к переменам во внешней среде⁶¹. Динамичная внешняя среда, научно-технический прогресс диктуют бизнесу необходимость приобретения и использования нового оборудования,

⁶⁰ Кравченко К. А. Организационные особенности управления крупными промышленными компаниями / К. А. Кравченко // Управление персоналом. – 2006. – № 22. – С. 33–38.

⁶¹ Макарова С. В. Смешанная стратегия инновационного развития корпораций / С. В. Макарова, Н. Р. Степанова // Фундаментальные исследования. – 2007. – № 12-1. – С. 105–106.

внедрения современных технологий, что, в свою очередь, ведет к изменениям качества и количества выполняемых работ и, соответственно повышению требований к характеристикам человеческих ресурсов организации. В управлении современными бизнес-структурами появляются тенденции переориентации взглядов топ-менеджмента на персонал: сотрудники компании теперь воспринимаются как основной ресурс организации, требующий постоянного целенаправленного развития и являющийся основой ее трудового потенциала. Руководство компаний готово вкладывать значительные инвестиции в формирование и развитие трудового потенциала, ожидая при этом получить высокую экономическую отдачу. Такие корпорации способны пригласить на работу лучших специалистов, гарантируя им достойную оплату труда, качество жизни, возможность развития и самореализации, а также защиту созданной ими интеллектуальной собственности⁶².

Среди факторов, влияющих на появление потребностей в развитии персонала, прежде всего, можно назвать следующие:

- внешняя среда (потребители, конкуренты, поставщики);
- интенсивное развитие техники и технологии, приводящее к появлению новых услуг и продукции;
- изменение стратегии развития организации и возникновение новых задач;
- создание новой организационной структуры или вида деятельности.

Вследствие действия этих факторов в любой компании всегда возникает потребность в дополнительных знаниях, в развитии новых навыков и нестандартных подходах к работе. Подобная тенденция обязывает руководство отправлять работников на обучение и переобучение, чтобы они, ознакомившись с новыми производственными функциями, могли занимать соответствующие должности, решать прежние задачи иным, более эффективным способом, принимать нестандартные решения и т. д.

⁶²Макарова С. В. Смешанная стратегия инновационного развития корпораций / С. В. Макарова, Н. Р. Степанова // Фундаментальные исследования. – 2007. – № 12-1. – С. 105–106.

Однако в наши дни сложилась ситуация, когда внешний рынок труда и система профессиональной подготовки все меньше удовлетворяют потребности высокотехнологичных производств, несмотря на то что образование, и не столько общее, сколько профессиональное, является определяющим элементом, формирующим качественные характеристики рабочей силы. Крупным организациям приходится наращивать инвестиции в подготовку кадров, чему также способствуют сокращающийся цикл производства и жизни товаров, их частое изменение, требующее новых квалификаций.

Многие топ-менеджеры одним из главных факторов конкурентоспособности считают рост инвестиций в развитие персонала, поэтому в крупных корпорациях организуются структурные подразделения, наделенные функцией профессионального развития человеческих ресурсов. Инвестирование в качество трудового потенциала представляется чрезвычайно важным процессом, о чем свидетельствует и то, что цели в области профессионального развития включаются в личные планы (от выполнения которых зависит размер вознаграждения) высших руководителей национальных компаний.

Крупные корпорации затрачивают на профессиональное развитие своих сотрудников значительные средства – от 2 до 10% фонда заработной платы⁶³. От этих капиталовложений компании ожидают отдачи, прежде всего, в виде повышения производительности труда, а также его качества.

Помимо непосредственного влияния на финансовые результаты деятельности компании, капиталовложения в профессиональное развитие повышают мотивацию сотрудников, способствуют формированию их лояльности и созданию благоприятного климата в организации, а также обеспечивают преумственность в управлении.

Возможности профессионального развития являются одним из значимых мотивов для сотрудников, т. к. повышая квалификацию, приобретая новые знания и навыки, они становятся более конкурентоспособными на рынке

⁶³Шекшня С. В. Управление персоналом современной организации / С. В. Шекшня. – 5-е изд., перераб. и доп. – М., 2002. – 368 с.

труда, получают дополнительные перспективы карьерного роста как внутри своей организации, так и вне ее. Это важный момент, который зачастую тормозит рост инвестиций в развитие персонала из-за нежелания руководства вкладывать средства в кадровый ресурс, которым, возможно, воспользуется конкурент. Поэтому процесс профессионального развития, очевидно, должен сопровождаться и программами, нацеленными на удержание высококвалифицированного персонала, способного постоянно наращивать свои компетенции, что особенно важно в современных условиях быстрого устаревания профессиональных знаний.

Деятельность современных организаций требует гораздо более высокого уровня творческого планирования, эффективных и полезных знаний о новых продуктах и новых процессах, увеличения степени координации совместных действий с долгосрочными обязательствами и понимания необходимости решения сложных проблем. Это требует, в свою очередь, обученных работников, которые свободно выражают свое мнение, ценят знания и лучшие решения и стремятся объединить свои усилия для общей творческой работы⁶⁴.

Программы развития персонала способствуют формированию рабочей силы, обладающей более высокой квалификацией, разнообразными компетенциями и сильной мотивацией к выполнению задач, стоящих перед корпорацией. А поскольку рост ценности человеческих ресурсов, как правило, влечет за собой и рост производительности труда, мероприятия по развитию персонала следует рассматривать как инвестиции в нематериальные активы организации, объектом которых в отличие от инвестиций в имущественные и финансовые активы становятся сотрудники.

Очевидно, что персонал требуется развивать в условиях тренда, в котором движется компания. Если взять примеры крупных компаний, то там методики и программы развития персонала могут меняться несколько раз на

⁶⁴Мильнер Б. З. Обучающиеся организации [Электронный ресурс] / Б. З. Мильнер // Центр дистанционного образования «Элитариум». – Режим доступа: http://www.elitarium.ru/obuchajushhiesja_organizacii/ (дата обращения: 29.05.2018).

протяжении каждого года. Это обуславливается упомянутыми ранее переменными в ведении бизнеса. Каждый специалист по развитию персонала обязан с переменами в деятельности коммерческой организации менять подходы к своей деятельности, искать новые методы и инструменты, иначе действия по развитию персонала приводят не к положительным результатам, но к стагнации и «застреванию» сотрудников в рамках действенных ранее, но не актуальных в настоящий период времени схем.

5.2 Трудовой потенциал и методы его формирования

Однако прежде чем принимать решение об инвестировании средств в персонал, руководители должны понимать:

- каким трудовым потенциалом обладает компания на текущий момент времени;
- соответствует ли имеющийся трудовой потенциал необходимому для эффективной деятельности и реализации организационной стратегии;
- какие качественные или количественные характеристики персонала нужно изменять⁶⁵.

Трудовой потенциал компании при этом понимается как совокупность достигнутых и возможных количественных и качественных характеристик персонала, которые могут быть использованы для реализации корпоративных целей⁶⁶. Можно сказать, что это совокупная рабочая сила, представляющая всю массу работников, в той или иной мере участвующих в деятельности корпорации, обеспечивающих функционирование ее капитала во всех формах и стадиях движения на основе организационных и экономических связей. Трудовой потенциал вовлечен в сферу операций организации, придает ей динамизм, гибкость, известную мобильность и независимость.

⁶⁵ Симонова И. Ошибки кадровой политики: пути преодоления / И. Симонова, М. Эскерханов // Кадровик. Кадровый менеджмент. – 2009. – № 2. – С. 20–26.

⁶⁶ Погодина Т. Как приблизить к эталону трудовой потенциал корпорации / Т. Погодина // Кадровик. Кадровый менеджмент. – 2009. – № 2. – С. 34–45.



Рис. 5.1 – Компоненты трудового потенциала работника и организации

Трудовой потенциал представляет собой совокупность всех трудовых возможностей, как человека, так и различных групп работников и общества в целом.

Основные компоненты трудового потенциала показаны на рисунке 5.1. Очевидно, что трудовой потенциал предприятия будет тем выше, чем выше трудовой потенциал отдельных работников, и чем эффективнее он используется в производстве с учетом психофизиологических особенностей, уровня профессионализма, квалификации, производственного опыта работников, при наиболее благоприятных организационно-технических условиях труда.

Существенный финансовый и производственный потенциал организации дает ей возможность не только отбирать на рынке труда наиболее квалифицированных работников, но и формировать рабочую силу в соответствии со своими целями и требованиями. Компания либо приспособливает производственные технологии к имеющейся рабочей силе, либо организует специ-

альное обучение персонала в соответствии с требованиями новых технологий⁶⁷.

Анализ практики работы с персоналом показал, что наиболее широко применяемыми методами, используемыми при формировании трудового потенциала как в отечественных, так и в зарубежных организациях, являются:

- 1) система адаптации для вновь принятых сотрудников (75% рассмотренных отечественных и зарубежных корпораций применяют данный метод);
- 2) привлечение персонала с помощью рекрутингового отдела HR-службы самой компании (65%);
- 3) привлечение персонала с помощью кадровых агентств (61%);
- 4) сотрудничество с вузами (52%)⁶⁸.

По приведенным данным можно сделать вывод о том, что большинство организаций, как правило, стараются найти уже готовых специалистов. Обучение вновь нанятых работников требует дополнительных временных и материальных затрат, поэтому проводится лишь в 9% из рассмотренных компаний. Затраты на обучение нового сотрудника обоснованы, если на рабочем месте используется специфическое оборудование и/или требуются специальные знания и навыки, которые человек в принципе не мог получить, работая в других организациях или обучаясь в учебном заведении.

Данные анализа свидетельствуют о том, что различные методы адаптации реализуются в большинстве организаций. Чаще всего это ознакомление новых сотрудников с историей компании, особенностями корпоративной культуры, организационной структурой, миссией, ценностями организации. Такие занятия могут проводиться как с помощью дистанционных методов обучения (Интернета), так и в стандартной групповой или индивидуальной форме. По итогам занятий, на которых новые работники получают общее представление о компании, им могут быть выданы символические сертифи-

⁶⁷Сухов А. А. Человеческий капитал транснациональных корпораций / А. А. Сухов // Экономика. – 2014. – Т. 2, № 5. – С. 27–34.

⁶⁸Погодина Т. Практика формирования и развития трудового потенциала / Т. Погодина // Кадровик. Кадровый менеджмент. – 2009. – № 8. – С. 11–18.

каты. В случае использования метода групповых занятий, группы могут быть сформированы из представителей различных структурных подразделений, что также способствует адаптации и налаживанию кросс-функционального взаимодействия⁶⁹.

При формировании системы адаптации как элемента системы развития персонала нельзя недооценивать сложности вхождения любого нового сотрудника в компанию. Во-первых, он вынужден принимать ценности, нормы и предписания предприятия, становиться частью определенной устоявшейся системы. В процессе адаптации работник должен получить полное и ясное представление об условиях на предприятии. Эта транспарентность помогает формированию отношений между работодателем и новым сотрудником. Эффективная адаптация помогает работнику постепенно, не испытывая сильный стресс, включиться в трудовой процесс, привыкнуть к коллективу. Как результат – быстрое и безошибочное выполнение обязанностей, отсутствие неуверенности и страха перед неудачей, формирование новых ценностных ориентаций, таких, в частности, как стремление развиваться профессионально.

Таким образом, введение соответствующим образом каждого нового сотрудника в компанию повышает вероятность того, что организация со временем получит лояльный коллектив с минимальной текучестью кадров. По статистике, около 80% их тех, кто увольняется в течение первого полугодия работы, принимают это решение в первые две недели работы. Если учесть, что поиск персонала организации (тем более, если речь идет о массовом рекрутинге) зачастую обходится довольно дорого, становится очевидным, что адаптация персонала в компаниях не только помогает формированию коллектива, но и является важным фактором экономии ресурсов.

В небольших компаниях процессы адаптации, как правило, упрощены и не подвержены тщательному планированию. Адаптация же персонала в больших компаниях является одним их крупнейших управленческих процес-

⁶⁹Сухов А. А. Человеческий капитал транснациональных корпораций / А. А. Сухов // Экономика. – 2014. – Т. 2, № 5. – С. 27–34.

сов. Успешные корпорации уделяют этому вопросу большое внимание, потому что для них адаптация нового сотрудника означает контроль огромного количества бизнес-процессов. Крупные организации используют полноценную структурированную систему адаптации, что помогает эффективнее управлять кадровым ресурсом компании⁷⁰.

Службы управления персоналом, учитывая особенности организации и потребности в уникальных специалистах, могут применять и методы формирования трудового потенциала, относимые к нестандартным, например:

- проведение тематических круглых столов;
- использование услуг фрилансеров;
- создание виртуальных проектных групп;
- привлечение сотрудников, вышедших на пенсию, в качестве экспертов⁷¹.

Очевидно, что наращивание трудового потенциала путем численного увеличения работников сегодня можно признать неэффективным. Увеличение инвестиций в рабочую силу, содействие развитию персонала, обеспечение постоянства кадрового состава, рациональное использование трудового потенциала путем создания условий для раскрытия возможностей сотрудников в целях повышения производительности труда и тем самым обеспечения отдачи от средств, вложенных в развитие персонала ранее – это путь успешных корпораций, планирующих долгосрочное функционирование на рынке. При этом принцип постоянства кадрового состава не исключает варианта высвобождения рабочей силы, не удовлетворяющей требованиям стратегии развития корпорации, и замены ее на более эффективную и соответствующую по своим качествам потребностям производства, условиям его эффективного функционирования⁷².

⁷⁰ Адаптация персонала в больших компаниях [Электронный ресурс] // Журнал «Директор по персоналу». – Режим доступа: <http://www.hr-director.ru/article/65753-qqq-15-m11-adaptatsiya-personala-v-bolshih-kompaniyah> (дата обращения: 29.05.2018).

⁷¹ Погодина Т. Практика формирования и развития трудового потенциала / Т. Погодина // Кадровик. Кадровый менеджмент. – 2009. – № 8. – С. 11–18.

⁷² Погодина Т. Практика формирования и развития трудового потенциала / Т. Погодина // Кадровик. Кадровый менеджмент. – 2009. – № 8. – С. 11–18.

5.3 Образовательные инновации в системе УЧР

Образовательные инновации в сфере обучения персонала организации можно поделить на два блока: внеорганизационное и внутриорганизационное обучение.

Первый блок – внеорганизационное обучение – предполагает обучение в вузах, колледжах, различных обучающих центрах и т. п. Здесь выделяют традиционную (адаптивную) модель обучения, основанную на системной и длительной передаче информации и контроле усвоенных знаний, и генеративную (андрагогическую) модель обучения, построенную на принципах «открытого» или исследовательского обучения, с равным коммуникативным статусом педагога и обучающегося, с учетом личностного и профессионального статуса обучающегося⁷³.

Очевидно, что адаптивная модель обучения, которую можно назвать классической, больше направлена на обучение детей, подростков, молодежи. Генеративная же модель основным условием эффективности обучения ставит создание возможностей для проявления самостоятельности и исследовательской активности обучающегося, и, главным образом, направлена на обучение взрослых и даже состоявшихся людей.

В этой связи переход к генеративной модели обучения можно рассматривать как инновационный процесс, а конечное внедрение данных технологий – как серьезнейшую инновацию в сфере внеорганизационного обучения⁷⁴.

Среди конкретных современных инновационных технологий образования, или МЕТ-технологий (modern education technology), применяемых в данной модели, можно назвать открытое обучение (open education). Открытое обучение представляет собой систему обучения, доступную для всех желаю-

⁷³Иванова Л. Н. Инновационный менеджмент в управлении персоналом / Л. Н. Иванова, М. А. Бичеев. – Новосибирск : Изд-во СибАГС, 2015. – 183 с.

⁷⁴Иванова Л. Н. Инновационный менеджмент в управлении персоналом / Л. Н. Иванова, М. А. Бичеев. – Новосибирск : Изд-во СибАГС, 2015. – 183 с.

щих (без учета возраста и уровня образования), использующую дистанционные обучающие технологии.

Большая часть дистанционного обучения осуществляется без непосредственного контакта с преподавателями, а в основе образовательной программы лежит модульная организация обучения, что означает возможность изучения состоящих из нескольких дисциплин обучающих модулей в любой последовательности, а также возобновления дистанционного обучения в любые сроки.

Высокая открытость такой образовательной технологии по сравнению с классическим заочным обучением позволяет работающим людям действительно обучаться непрерывно, в удобное для них время и в удобном для них месте, выбирая среду и медиа-средства (печатные, онлайн-овые, телевизионные или видео), сроки начала/завершения и темп обучения, а также механизмы поддержки (помощь тьюторов, аудиоконференции или обучение с опорой на компьютер)⁷⁵.

Второй блок – организационное обучение. Его целями являются формирование и развитие человеческого капитала организации, а также достижение большей независимости от внешнего рынка труда. Достижение этих целей невозможно без решения следующих задач:

1. Формирование системы корпоративных целей и единых ценностей как своего рода «идеологической базы» для развития человеческого капитала.

2. Внесение соответствующих изменений в организационную структуру и систему управления.

3. Выявление квалификационных дефицитов кадрового состава и на этой основе формирование системы необходимых компетенций, являющихся целями организационного обучения.

4. Внедрение инновационных технологий управления организационными знаниями, умениями и навыками на всех уровнях организации.

⁷⁵Там же.

Преимуществами организационного обучения, в сравнении с внеорганизационным, несомненно, можно назвать:

- низкие издержки;
- возможность в процессе обучения сформировать у сотрудников «привычку к переменам», т. е. повышение степени готовности персонала к организационным инновациям;
- реализация непрерывного процесса обучения, начиная с определения квалификационных дефицитов и заканчивая оценкой результатов (включая текущий контроль);
- учебные планы разрабатываются в соответствии со стратегией и системой целей и задач организации;
- интеграция процесса обучения в реальную деятельность организации с учетом ее специфики и особенностей кадрового состава.
- возможность использования процесса обучения в качестве командообразующей технологии.
- совершенствование внутриорганизационных коммуникаций.

Можно привести несколько примеров востребованных сегодня в организационном обучении инновационных технологий.

За рубежом и в некоторых российских компаниях активно используется метод Shadowing («бытие тенью»). Метод прост и может быть использован для обучения персонала любого уровня. Например, в случае если сотрудника из кадрового резерва решено назначить линейным руководителем, ему предоставляется возможность не менее двух дней быть «тенью» действующего руководителя, наблюдая и фиксируя все происходящее в течение рабочего времени. Резервист, таким образом, получает достаточно полное представление об особенностях должности и предстоящих ему задачах, определяет свой дефицит знаний или навыков. Метод может быть использован и при организации адаптации нового сотрудника или в случае необходимости переквалификации сотрудника на другую специальность.

Разновидностью ротации персонала является обучение по методу Secondment (командирование), по сути, временный перевод в другое структурное подразделение на срок от месяца до года. Такой метод способствует приобретению сотрудниками новых знаний и формированию у них дополнительных навыков, что особенно ценно в организациях с ограниченными возможностями построения деловой (вертикальной) карьеры. В этом случае метод предоставляет сотрудникам возможность карьеры профессиональной (горизонтальной), что является, не только полезным для самой организации, но и дополнительным средством мотивации персонала.

Крупной внутриорганизационно-образовательной инновацией является создание корпоративных университетов, обеспечивающих возможность обучения и развития всех сотрудников и формирование у персонала именно тех компетенций, которые необходимы для реализации стратегии компании. В отличие от других форм (тренинговые центры, программы повышения квалификации и т. п.), которые, как правило, направлены на развитие отдельных трудовых навыков, корпоративный университет обеспечивает постоянный обмен знаниями, формирует единую культуру управления и влияет на реализацию стратегии компании.

Деятельность корпоративного университета, по сути, формирует внутрикорпоративную систему знаний, адаптируя программы под специфические требования компании и отрасли, обеспечивая системность и непрерывность процесса обучения, проходящего на примере самой компании. Проекты обучающихся в корпоративном университете сотрудников практически готовы к внедрению и способны приносить компании прибыль. Помимо того, что корпоративный университет обеспечивает долгосрочные потребности организации в квалифицированных кадрах и работает на повышение мотивации перспективных, талантливых специалистов, он способен стать инструментом непрерывных усовершенствований бизнес-процессов.

Чтобы создание корпоративного университета действительно работало на стратегические цели организации, необходимо придерживаться следующих принципов в управлении его деятельностью:

1. Любая активность корпоративного университета должна быть привязана к стратегии компании.

2. Топ-менеджеры компании должны принимать активное участие в работе, управлении и развитии корпоративного университета.

3. Корпоративный университет должен использовать разнообразные методы и формы обучения и развития.

4. Университет должен управляться профессиональным менеджером и выстраивать партнерские отношения с линейными менеджерами компании.

5. Ресурсы должны использоваться на 100%, а дефицит бюджета не должен становиться непреодолимым препятствием для реализации образовательных программ.

6. Корпоративный университет должен заниматься внутренним и внешним маркетингом обучения и на постоянной основе проводить внутренний и внешний бенчмаркинг показателей своей деятельности.

7. Корпоративный университет должен оперативно реагировать на запросы бизнеса и занимать проактивную бизнес-позицию.

8. Корпоративный университет должен предусматривать не только чистое обучение, но и управление талантами и производительностью.

Все эти принципы сочетать в деятельности университета довольно сложно. Однако исследователи единогласны в том, что организация системы корпоративного обучения должна базироваться на трех основных критериях: прогнозируемость результатов, экономическая целесообразность и сохранение корпоративных ценностей компании⁷⁶.

⁷⁶Генкин А. Корпоративный университет: выбор работодателя / А. Генкин // Кадровик. Кадровый менеджмент (управление персоналом). – 2012. – № 7. – С. 17–21.

Внедрение системы непрерывного обучения должно базироваться не только на управляющем воздействии, но и учитывать процессы самоорганизации в коллективе (рис. 5.2).

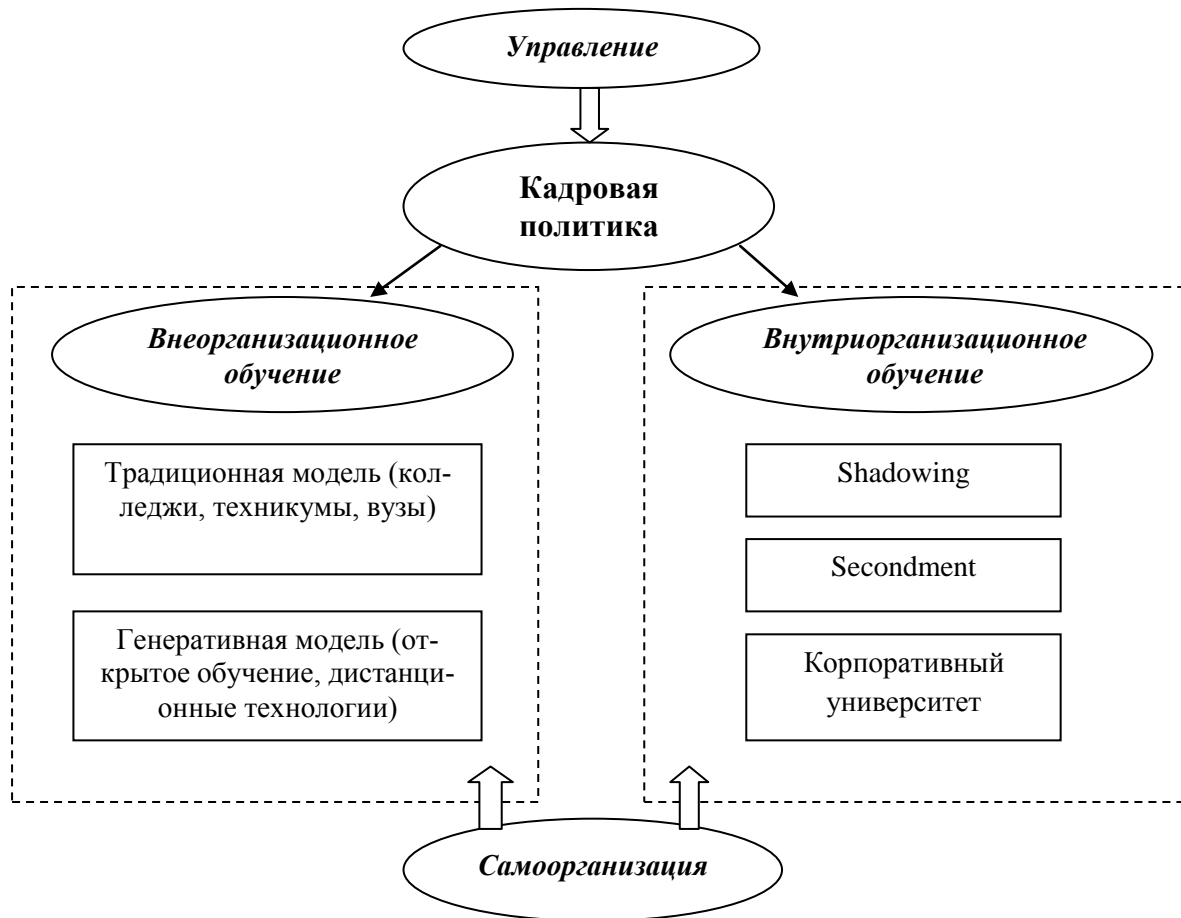


Рис. 5.2 – Система непрерывного обучения

Очевидно, что для эффективной реализации организационного обучения и задействования фактора самоорганизации необходимо, чтобы в компании был создан соответствующий морально-психологический (эмоциональный) климат, стимулирующий инновации и стремление к развитию. Исследователи называют инструменты формирования такого климата: постоянные дискуссии, неформальное общение, показывающие необходимость развития стратегического мышления на всех уровнях⁷⁷.

⁷⁷Иванова Л. Н. Инновационный менеджмент в управлении персоналом / Л. Н. Иванова, М. А. Бичеев. – Новосибирск : Изд-во СибАГС, 2015. – 183 с.

При этом предполагается, что служба персонала как важнейшее звено общей структуры управления определяет стратегическое направление своей работы, которое должно быть интегрировано в систему общего руководства и стратегического планирования (рис. 5.3).



Рис. 5.3 – Интегрированная модель стратегии УЧР

Однако инновации в кадровой политике не могут быть реализованы без внесения изменений в деятельность кадровых служб, в первую очередь, по следующим основным направлениям:

- повышение качества формирования и эффективности использования кадрового потенциала на всех уровнях – от набора, адаптации и оценки персонала до работы с резервом, продвижения и мотивации к саморазвитию;
- активизация поиска необходимых для организации работников и организация их целенаправленной подготовки;

- внедрение опережающего обучения рабочих и специалистов для освоения новой техники и технологий;
- повышение квалификации специалистов кадровых служб, укрепление их авторитета;
- обновление научно-методического обеспечения кадровой работы, ее материально-технической и информационной базы.

Таким образом, можно уверенно утверждать, что инновации в кадровой политике, находящиеся на стыке инновационного менеджмента и управления персоналом, реализуются только при качественном изменении деятельности кадровой службы и создании информационно-коммуникационной среды, способствующей обновлению и развитию, учитывающей потребности и параметры кадров, специфику системы управления, самоорганизационные процессы в организации.

5.4. Обучающаяся организация и реализация стратегии УЧР

В современных условиях функционирования бизнеса, характеризующихся неопределенностью и динамичностью научно-технического прогресса, многие компании стремятся к созданию имиджа обучающейся организации, в которой непрерывное обучение персонала является неотъемлемой частью развития. Например, такие крупные российские корпорации, как ПАО «Газпром», ПАО «Северсталь», ПАО «МТС» осуществляют развитие своего персонала с помощью и внутреннего, и внешнего обучения, планируя развитие сотрудников на год. При этом департаменты по управлению персоналом консолидируют все планы по обучению, централизованно заключают договоры с контрагентами, интегрируя потребности всех структурных подразделений. В особых случаях за счет корпорации проводится и внеплановое обучение.

В 1950-е гг. Крис Арджирис⁷⁸ впервые ввел понятие самообучающейся организации – модели организации, которая способна учиться на своих

⁷⁸Арджирис К. Организационное научение / К. Арджирис. – М. : Инфра-М, 2001. – 562 с.

ошибках, извлекать из этого опыт и за счет этого предсказывать свое будущее, а значит участвовать в его формировании.

В 1990 г. американский учёный, директор Центра организационного обучения в школе менеджмента MIT Sloan Питер Сенге (Сендж)⁷⁹ обобщил результаты предыдущих исследований и конкретизировал концепцию самообучающейся организации. Для такой организации он выделил 5 дисциплин или 5 способностей, которые организация должна у себя развивать.

Во-первых, это системное мышление, способность воспринимать явления в их целостности и видеть более глубокие причины событий, чем те, которые лежат на поверхности. Во-вторых, это повышение личного мастерства, которое заключается в профессиональном и личностном росте каждого сотрудника, при этом личное обучение и обучение всей организации должно взаимозависимым процессом. В-третьих, в организации постоянно должна проводиться работа по углублению понимания мира, расширению представлений и устранению стереотипов. Предпоследняя дисциплина представляет собой групповое обучение посредством диалога и дискуссии: диалог – совместное мышление, обсуждение, предложение различных вариантов, а дискуссия – это поиск наилучшего из возможных решений. Последним блоком выступает общее видение в организации, способность каждого члена увидеть картину общего будущего, но при этом найти в этом свой личный смысл⁸⁰.

П. Сенге предлагает идею «обучающейся организации», как способ обеспечения устойчивого прогресса организаций. При этом под управлением развитием персонала понимается воздействие на работников, осуществляемое с целью повышения эффективности их деятельности (для побуждения к деятельности достаточно ограничиться стимулированием) с точки зрения интересов данной организации.

⁷⁹Сенге Питер М. Пятая дисциплина. Искусство и практика самообучающейся организации / П. М. Сенге ; пер. с англ. Б. Пинскер, И. Татарина. – М. : Олимп-Бизнес, 2009. – 448 с.

⁸⁰Суханова Е. А. Образы развивающихся организаций и проблема управления персоналом / Е. А. Суханова, О. В. Реннер, М. Короткая, Т. Зарубина, К. Верховцева, В. Аранжин // Сборник публикаций участников IV науч.-практ. конф. студентов и магистрантов «Актуальные направления исследований в управлении персоналом». – Томск, 2013. – С. 5–20.

Так как управление всегда является целенаправленным процессом, то управление развитием персонала, осуществляемое организацией, как правило, соответствует, в первую очередь, ее целям. Даже в том случае, когда это управление непосредственно ориентировано на удовлетворение потребностей работника, осуществляется оно с тем, чтобы в результате эффективность деятельности этого работника в организации повысилась⁸¹.

Практикой обучающихся организаций уже выработаны определенные принципы, суть которых сводится к следующему:

- 1) обучаться быстрее, чем конкуренты;
- 2) обучаться внутри организации (друг у друга и рабочих групп);
- 3) обучаться за пределами организации (у поставщиков и потребителей);
- 4) обучаться по вертикали (от вершины до основания организации);
- 5) задавать правильные вопросы и применять обучение в действии;
- 6) прогнозировать будущее, создавать сценарии и обучаться на них;
- 7) применять на практике то, чему научились, и учиться на практике;
- 8) обучаться быстрее, чем меняется внешняя среда;
- 9) обучаться в областях, где раньше не обучались.

Таким образом, обучающейся можно назвать организацию, которая практикует развитие/умножение человеческого капитала в своей деятельности по управлению персоналом.

Можно с уверенностью утверждать, что обучение за счет компании формирует лояльность специалистов, является одним из эффективных способов мотивации сотрудников (рис. 5.4).

⁸¹Новиков Д. А. Модели и методы организационного управления инновационным развитием фирмы / Д. А. Новиков, А. А. Иващенко. – М. : КомКнига, 2006. – 332 с.



Рис. 5.4 – Мотивация сотрудников к обучению

Для снижения рисков, о которых было сказано выше (возможный уход обученного сотрудника к конкуренту), компании практикуют заключение дополнительных соглашений к трудовому договору, в которых сотрудник, прошедший обучение, обязуется работать в компании определенной период времени (как правило, до 5 лет), либо, в случае расторжения трудового договора по инициативе работника, возмещать компании стоимость обучения.

Что касается управленческого персонала, то одной из проблем организаций является необходимость включения менеджеров среднего звена в единую управленческую и корпоративную культуру. Эту проблему можно решить, создав в компании внутриорганизационный учебный центр (корпоративный университет) – инструмент, с помощью которого можно решать задачи роста и развития сотрудников⁸².

Корпоративный университет представляет собой уникальную платформу для реализации процессов обучения и развития сотрудников. Задачи,

⁸²Коваленко М. Процесс развития сотрудника компании [Электронный ресурс] / М. Коваленко // Портал Life-Marketing. – Режим доступа: http://www.life-marketing.ru/life-marketing/proces_razvitia_sotrudnikov (дата обращения: 29.05.2018).

которые решают организационные учебные центры, связаны не только с процессами обучения и развития, но также с процессом адаптации и наставничества, процессом передачи знаний. Такими университетами может проводиться оценка персонала и формирование планов развития сотрудников. Если у компании существует возможность создания подобного института, то, как правило, вопросы, связанные с ростом и развитием персонала достаточно хорошо решаются этой структурой. Если же у компании нет возможности создания собственного корпоративного университета, ей приходится либо практиковать обучение на рабочем месте, либо привлекать сторонние организации.

Корпоративные университеты давно функционируют в западных компаниях, серьезно занимающихся вопросами обучения и развития сотрудников (P&G, Microsoft, Unilever и подобные компании). Среди российских компаний тоже можно привести подобные примеры: «Билайн», «Сбербанк», «Альфа-банк» и др.

Создание внутри организационной структуры единого общего обучающего подразделения, выполняющего некоммерческие задачи стратегического характера, свидетельствует о тенденции смещения внимания топ-менеджмента в сторону обеспечения непрерывного развития персонала. Преимуществом корпоративного университета является то, что он организует обучение именно по тем направлениям и в таких масштабах, которые требуются компании в конкретный момент времени, выявляя потребности в обучении в рамках всей организации и развивая всех сотрудников. Некоторые корпоративные учебные центры являются самостоятельными хозяйственными субъектами и имеют лицензии на ведение образовательной деятельности, выдавая по итогам обучения сертификаты сотрудникам.

Организация корпоративных учебных центров (университетов) дает возможность организации обучения с учетом специфики компании, сферы ее

деятельности, позволяет экономить время на переезды до места обучения, реализовать поддержку и развитие корпоративной культуры⁸³.

Однако ситуация, когда в компании корпоративный университет не создан, более распространена в российской действительности, поэтому приведем варианты того, какие возможности организации используют для развития персонала.

Наиболее часто применяются следующие способы развития сотрудников в компании:

- 1) тренинги;
- 2) сессии стратегического планирования;
- 3) мозговые штурмы;
- 4) конференции, круглые столы, выставки;
- 5) написание статей, релизов, а также комментариев;
- 6) наставничество;
- 7) создание единой интеллектуальной базы.

От постановки целей и реализации в каждом из этих блоков зависит то, насколько эффективно они будут влиять на каждого конкретного сотрудника компании⁸⁴.

Таким образом, можно сказать, что опыт прогрессивных компаний, для которых важной стратегической задачей является интенсивность и стремительность роста сотрудников, а за счет этого улучшение качества работы, общей позиции компании на рынке, как игрока, который отличается еще и хорошей школой для любого думающего и желающего развиваться профессионально, служит ориентиром для остальных игроков на рынке. Поэтому, опираясь на лучший опыт, организациям целесообразно выделять и отделять функции развития от функций, связанных с текущей деятельностью, и созда-

⁸³Погодина Т. Практика формирования и развития трудового потенциала / Т. Погодина // Кадровик. Кадровый менеджмент. – 2009. – № 8. – С. 11–18.

⁸⁴Коваленко М. Процесс развития сотрудника компании [Электронный ресурс] / М. Коваленко / Портал Life-Marketing. – Режим доступа: http://www.life-marketing.ru/life-marketing/proces_razvitia_sotrudnikov (дата обращения: 29.05.2018).

вать в структуре своей кадровой службы подразделения, занимающиеся развитием персонала.

Такое подразделение может состоять из следующих секторов: сектор оценки персонала, сектор формирования и развития кадрового резерва, сектор планирования карьеры, учебный центр, сектор коучинга (индивидуального обучения, наставничества).

В крупной корпорации учебный центр сегодня является органичным элементом системы развития персонала, т. к., как было показано выше, жизненной необходимостью стало обучение персонала силами компании, что обусловлено высокой скоростью перемен и низким уровнем подготовки в системе образования, которая часто не соответствует требованиям реальности, являясь по своей сущности реактивной (т. е. реагирующей на изменения, причем с опозданием), а не проактивной (т. е. готовящей специалистов на опережение). С учетом реактивности системы образования учебные центры корпораций либо самостоятельно разрабатывают учебные материалы, либо заказывают их сторонним специалистам, четко обозначая требования корпорации.

Одним из важных аспектов современного обучения на предприятиях сегодня является индивидуальное обучение, которое считается эффективнее группового. В мировой практике активно используются модели наставничества и коучинга, например, в таких крупных компаниях как American Express, AT&T, Citibank, Colgate, Levi Strauss, Northern Telecom, Procter & Gamble и других⁸⁵.

Коучинг означает «партнерство в области развития» между двумя людьми, в котором бизнес-тренер способствует максимальной реализации потенциала обучающегося. Суть коучинга как одного из инструментов управления заключается в том, что тренер-консультант по развитию топ-менеджеров, при условии полной конфиденциальности, активно участвует в повседневной жизни клиента (посещая собрания, переговоры, публичные вы-

⁸⁵Smith Lee. The executive's new coach / Smith Lee // Fortune. – 1993. – Vol. 128. – P. 126.

ступления, участвуя в разработке и принятии решений), используя уникальные подходы, дает рекомендации по различным вопросам. Задачей профессионального коуча является помощь клиенту (менеджеру, владельцу) в осознании и реализации важных для него решений⁸⁶.

Некоторые успешные компании вписывают в корпоративные политики необходимость наставничества для сотрудников на протяжении всего периода трудоустройства. Как минимум, наставничество необходимо всем вновь принятым на работу (включая сотрудников штабных структур) и всем переведенным на новые должности, именно поэтому сектор по работе с наставниками необходим в структуре системы развития персонала, чтобы вести работу по обучению наставников, планировать и контролировать их деятельность, обеспечивать ее ресурсами⁸⁷.

Но даже в успешных организациях в процессе реализации программ развития персонала возникают проблемы, среди которых можно назвать:

- 1) отсутствие взаимосвязи между стратегией развития компании и предлагаемыми программами обучения персонала;
- 2) отсутствие системности и комплексности в обучении персонала корпорации;
- 3) низкая результативность и эффективность обучения;
- 4) трудности в оценке изменений в работе персонала после обучения⁸⁸.

Проблема отсутствия взаимосвязи между предлагаемыми программами обучения персонала и стратегией развития предприятия возникает по нескольким причинам, первой из которых можно назвать отсутствие формализованных (содержащихся в каких-либо программных документах) планов развития предприятия. До сих пор многие компании основным ориентиром

⁸⁶Гибнер Я. М. Коучинг как инструмент эффективного обучения и развития персонала / Я. М. Гибнер // Молодой ученый. – 2011. – № 8, Т. 1. – С. 121–124.

⁸⁷Филин С. А. Структура кадровой службы крупного производственного предприятия [Электронный ресурс] // С. А. Филин, Т. В. Филина / Портал «Институт директоров». – Режим доступа: <http://www.id.nursat.kz/Plans/Other/Articles/HR%20Structure.htm> (дата обращения: 29.05.2018).

⁸⁸Наумов К. В. Методология разработки программы обучения и развития персонала [Электронный ресурс] / К. В. Наумов // Портал «Корпоративный менеджмент». – Режим доступа: http://www.cfin.ru/management/people/dev_val/preplanning_methodology.shtml (дата обращения: 29.05.2018).

своей деятельности воспринимают план производства, а не стратегию развития, которая в предпринимательских структурах часто воспринимается как общее видение, установки в головах высших руководителей, собственников. Такая управленческая позиция ведет к тому, что менеджеру, занимающемуся разработкой программ обучения и развития персонала, сложно соотносить планы обучения с планами развития предприятия. Как правило, в таких ситуациях планируется только текущее обучение, на необходимость которого прямо указывают руководители организации.

Второй причиной отсутствия корреляции программ обучения и планов развития компании является недостаточность квалификации менеджеров по управлению персоналом, которые, как правило, обладают только общей подготовкой в области кадрового менеджмента. Для современной организации этого явно недостаточно, специалисту по развитию персонала необходимы знания в области менеджмента, умение определять жизненный цикл предприятия, навыки анализа и стратегического планирования, т. е. те компетенции, которые помогут ему ориентироваться в деятельности предприятия, анализировать тенденции развития предприятия и планировать изменения характеристик персонала, необходимые для обеспечения реализации стратегии и достижения поставленных целей компании.

Крупные успешные компании решают эту проблему, привлекая менеджеров по управлению персоналом к участию в планировании деятельности компании, особенно к разработке стратегии развития. Планы развития должны быть формализованы, содержать планируемые результаты деятельности, показатели и индикаторы мониторинга стратегии, требуемые ресурсы, в том числе кадровые, чтобы менеджер по развитию персонала мог четко уяснить, на каком этапе жизненного цикла находится компания, и каковы количественные и качественные требования к персоналу.

Отсутствие системности и комплексности в обучении персонала можно проследить даже в компаниях, серьезно относящихся к планированию своего развития, ведущих обучение различных категорий сотрудников на постоян-

ной основе. Возникновение этой проблемы провоцирует, в первую очередь, отсутствие системного взгляда на подготовку персонала, дисбаланс между обучением профессиональным навыкам (обучение по профессии) и личностным развитием работников.

Проблема низкой результативности и эффективности обучения персонала, а также сложности оценки отдаленных результатов, как правило, решается уже в процессе планирования обучения. Менеджеры, отвечающие за этот процесс, уже при разработке программ прогнозируют целевые значения результатов, которые необходимо достичь по окончании обучения. Показатели достижения запланированных результатов должны быть понятными, конкретными и измеряемыми.

Для адекватной постановки цели, планирования процесса обучения и его целевых показателей проводится анализ групп работников, направляемых на обучение, позволяющий четко определить направленность обучения, его формы, методы и средства, что позволяет менеджеру по развитию персонала выбирать из многообразия обучающих компаний ту, которая может гарантировать нужный результат. При этом многие специалисты признают, что сегодня менее актуально направлять группу в учебное заведение или даже приглашать в компанию преподавателей/тренеров по отдельным направлениям, т. к. это не дает обучающимся целостного представления о месте изучаемой темы в комплексе работ, выполняемых сотрудниками. Современной тенденцией развития персонала можно считать интегрированный подход к обучению, позволяющий получать знания в смежных областях, дающий реальное повышение квалификации сотрудников, формирующий так называемых транспрофессионалов (полипрофессионалов) – специалистов широкого профиля, позволяющий закрывать квалификационные дефициты, возникающие в процессе развития компании, реализации новых проектов и стратегий⁸⁹.

⁸⁹Наумов К. В. Методология разработки программы обучения и развития персонала [Электронный ресурс] / К. В. Наумов // Портал «Корпоративный менеджмент». – Режим доступа: http://www.cfin.ru/management/people/dev_val/preplanning_methodology.shtml (дата обращения: 29.05.2018).

Побочным эффектом интегрированного подхода к обучению является повышение ожиданий компании по отношению к сотрудникам. Поэтому процесс обучения/развития специалистов со стороны топ-менеджмента компании, как правило, подкрепляется возможностями карьерного роста, материальным стимулированием и различными бонусами, дополнительными привилегиями – элементами системы удержания высококвалифицированного персонала. При сбалансированности всей этой системы и ее составляющих в итоге не менее 80% сотрудников компании остаются удовлетворенными и лояльными компании в течение многих лет.

Таким образом, современные успешные российские компании, реализуя систему мероприятий по развитию персонала в рамках кадровой политики, управляют формированием и развитием своего трудового потенциала через соответствующие функциональные структуры.

Решение таких задач, как качественное изменение персонала организации, требует долговременной и комплексной работы. Эта работа может стать очень эффективной и дать ожидаемый результат по трансформации деятельности организации, значительному повышению ее устойчивости, надежности и конкурентоспособности только при построении системы стратегического управления человеческими ресурсами, основной задачей которой является определение и реализация стратегии развития УЧР в полном соответствии с общим стратегическим контекстом организации. Это означает, что стратегия УЧР, в первую очередь, должна быть отражена в направлениях формирования требуемых компетенций сотрудников и форм их производственного поведения, обеспечивающих наиболее эффективную реализацию общей стратегии предприятия.

Контрольные вопросы по главе 5

1. Какие особенности крупных компаний отличают их от средних и малых организаций?

2. Какие факторы влияют на появление потребностей в развитии персонала организации?
3. Каковы результаты капиталовложений в профессиональное развитие?
4. Какие риски можно выделить в процессе профессионального развития персонала?
5. Дайте определение трудового потенциала компании.
6. Перечислите компоненты трудового потенциала работника.
7. Какие методы формирования трудового потенциала используют организации чаще всего?
8. Каким образом система адаптации работников помогает формировать трудовой потенциал организации?
9. Какие методы формирования трудового потенциала относят к нестандартным?
10. Что такое открытое обучение?
11. Каковы преимуществами организационного обучения в сравнении с внеорганизационным?
12. Охарактеризуйте методы Secondment и Shadowing.
13. Что такое обучающаяся организация?
14. Какие функции выполняет корпоративный университет?

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В данном учебном пособии представлены основные темы, включенные в учебную дисциплину «Управление человеческими ресурсами». Логика изложения материала направлена на формирование системного взгляда на проблемы управления человеческими ресурсами в российских организациях.

В пособии представлены основные категории, позволяющие сформировать у студентов понимание сущности управления человеческими ресурсами, формирования человеческого капитала, совершенствования системы развития человеческих ресурсов в организациях.

Дисциплина «Управление человеческими ресурсами» тесно связана с другими социально-экономическими дисциплинами: экономикой и социологией труда, менеджментом, управлением персоналом и др. Междисциплинарный характер помогает развитию науки управления человеческими ресурсами, дополняет ее инструментарий и способствует изучению всего многообразия управленческих отношений, возникающих в организационной системе.

Литература

1. Адаптация персонала в больших компаниях [Электронный ресурс] // Журнал «Директор по персоналу». – Режим доступа: <http://www.hr-director.ru/article/65753-qqq-15-m11-adaptatsiya-personala-v-bolshih-kompaniyah> (дата обращения: 29.05.2018).
2. Аксенова Е. Л. Управление персоналом / Е. Л. Аксенова, Т. Ю. Базаров, Б. Л. Еремин, П. В. Малиновский, Н. М. Малиновская ; под ред. Т. Ю. Базарова, Б. Л. Еремина. – 2-е изд., перераб. и доп. – М. : ЮНИТИ, 2002. – 560 с.
3. Арджирис К. Организационное научение / К. Арджирис. – М. : Инфра-М, 2001. – 562 с.
4. Базаров Т. Ю. Управление персоналом / Т. Ю. Базаров, Б. Л. Еремин. – 2-е изд., перераб. и доп. – М. : ЮНИТИ, 2002. – 560 с.
5. Батычко В. Т. Теория государства и права в вопросах и ответах [Электронный ресурс] / В. Т. Батычко. – Таганрог : ТРТУ, 2005. – Режим доступа: http://www.konsalter.ru/biblioteka/b28/2_3.htm (дата обращения: 29.05.2018).
6. Безработица в России 2017 [Электронный ресурс] / Портал «Новости России и СНГ». – Режим доступа: <http://rusdni.ru/obschestvo/bezrobotica/bezrobotica-v-rossii-2015.html> (дата обращения: 29.05.2018).
7. Беннетт Р. Модель 4С в управлении человеческими ресурсами [Электронный ресурс] / Р. Беннетт // HR-Portal : HR-Сообщество и Публикации. – Режим доступа: <http://hr-portal.ru/article/model-4s-v-upravlenii-chelovecheskimi-resursami> (дата обращения: 29.05.2018).
8. Васильев С. В. Инновационный менеджмент : учеб.-метод. пособие / С. В. Васильев ; НовГУ им. Ярослава Мудрого. – Великий Новгород, 2006. – 181 с.
9. Веснин В. Р. Управление персоналом / под ред. В. Р. Веснина. – М. : Кнорус, 2009. – 520 с.
10. Генкин А. Корпоративный университет: выбор работодателя / А. Генкин // Кадровик. Кадровый менеджмент (управление персоналом). – 2012. – № 7. – С. 17–21.

11. Гибнер Я. М. Коучинг как инструмент эффективного обучения и развития персонала / Я. М. Гибнер // Молодой ученый. – 2011. – № 8, Т. 1. – С. 121–124.
12. Государственная кадровая политика [Электронный ресурс] // Портал «Центр управления финансами». – Режим доступа: <http://center-yf.ru/data/Kadroviku/Gosudarstvennaya-kadrovaya-politika.php> (дата обращения: 29.05.2018).
13. Гурулев С. А. Подходы к формированию человеческого капитала предприятия / С. А. Гурулев, Т. Д. Санникова // Управление экономическими системами. – 2017. – № 10. – С. 25–30.
14. Иванова Л. Н. Инновационный менеджмент в управлении персоналом / Л. Н. Иванова, М. А. Бичеев. – Новосибирск : Изд-во СибАГС, 2015. – 183 с.
15. Иванова Н. А. Экономика и социология труда / Н. А. Иванова, Е. Г. Жулина. – М. : Ай Пи Эр Медиа, 2009. – 224 с.
16. Кенэ Ф. Избранные экономические произведения / Ф. Кенэ ; пер. А. В. Горбунова, Ф. Р. Каплан, Л. А. Фейгиной. – М. : Соцэкгиз, 1960. – 487 с.
17. Кибанов А. В. Разработка кадровой политики организации / А. В. Кибанов // Кадровик. Кадровое делопроизводство. – 2013. – № 1. – С. 23–25.
18. Кириленко В. В. История экономических учений : учеб. пособие / В. В. Кириленко. – Тернополь : Экономическая мысль, 2007. – 233 с.
19. Коваленко М. Процесс развития сотрудника компании [Электронный ресурс] / М. Коваленко // Портал Life-Marketing. – Режим доступа: http://www.life-marketing.ru/life-marketing/proces_razvitia_sotrudnikov (дата обращения: 29.05.2018).
20. Комиссарова Т. Ю. Кадровая политика. Зачем она нужна и как ее разработать? [Электронный ресурс] / Т. Ю. Комиссарова // Информационно-аналитический портал «Предпринимательство и право». – Режим доступа: <http://lexandbusiness.ru/view-article.php?id=3197> (дата обращения: 29.05.2018).

21. Концептуальные основы управления человеческими ресурсами общества [Электронный ресурс] // Информационный ресурс CyberPedia. – Режим доступа: <http://cyberpedia.su/2xf6b.html> (дата обращения: 29.05.2018).
22. Концепция создания в Томской области Центра образования, исследований и разработок (одобрена распоряжением Правительства Российской Федерации от 6 октября 2011 г. № 1756-р) [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.pravo.gov.ru/laws/acts/82/49555354451088.html> (дата обращения: 29.05.2018).
23. Кравченко К. А. Организационные особенности управления крупными промышленными компаниями / К. А. Кравченко // Управление персоналом. – 2006. – № 22. – С. 20–26.
24. Логунова Н. А. Классификация видов кадровой политики организации [Электронный ресурс] / Н. А. Логунова, Е. И. Носенко // Журнал научных публикаций аспирантов и докторантов. – Режим доступа: <http://www.jurnal.org/articles/2015/ekon132.html> (дата обращения: 29.05.2018).
25. Макарова С. В. Смешанная стратегия инновационного развития корпораций / С. В. Макарова, Н. Р. Степанова // Фундаментальные исследования. – 2007. – № 12-1. – С. 105–106.
26. Мильнер Б. З. Обучающиеся организации [Электронный ресурс] / Б. З. Мильнер // Центр дистанционного образования «Элитариум». – Режим доступа: http://www.elitarium.ru/obuchajushhiesja_organizacii/ (дата обращения: 29.05.2018).
27. Моженков В. 3 модели управления персоналом, которые помогут организовать сотрудников [Электронный ресурс] / В. Моженков // Генеральный директор : электрон. журнал. – Режим доступа: <http://www.gd.ru/articles/3157-modeli-upravleniya-personalom> (дата обращения: 29.05.2018).
28. Молодые специалисты на рынке труда России [Электронный ресурс] / Портал Career.ru. – Режим доступа: URL: <https://career.ru/article/19733> (дата обращения: 29.05.2018).

29. Наумов К. В. Методология разработки программы обучения и развития персонала [Электронный ресурс] / К. В. Наумов // Портал «Корпоративный менеджмент». – Режим доступа: http://www.cfin.ru/management/people/dev_val/preplanning_methodology.shtml (дата обращения: 29.05.2018).
30. Некрасов В. Н. Современные механизмы повышения эффективности реализации государственной кадровой политики / В. Н. Некрасов, И. В. Пивоваров // Государственное и муниципальное управление. Ученые записки СКАГС [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/sovremennye-mehanizmy-povysheniya-effektivnosti-realizatsii-gosudarstvennoy-kadrovoy-politiki> (дата обращения: 29.05.2018).
31. Никитина Н. В. Совершенствование кадровой политики и стратегии в деятельности организации [Электронный ресурс] / Н. В. Никитина. – Режим доступа: http://www.rusnauka.com/10_DN_2013/Economics/5_133724.doc.htm (дата обращения: 29.05.2018).
32. Новиков Д. А. Модели и методы организационного управления инновационным развитием фирмы / Д. А. Новиков, А. А. Иващенко. – М. : КомКнига, 2006. – 332 с.
33. О Стратегии развития Томской области до 2020 года. Постановление Государственной Думы Томской области от 27.10.2005 № 2539 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.consultant.ru/regbase/cgi/online.cgi?req=doc;base=RLAW091;n=37897#0> (дата обращения: 29.05.2018).
34. Об утверждении Концепции действий на рынке труда Томской области до 2020 года. Распоряжение от 17 ноября 2009 г. № 820-РА [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://docs.pravo.ru/document/view/11240740/29611463/> (дата обращения: 29.05.2018).

35. Об утверждении Концепции инвестиционного развития Томской области до 2025 года (с прогнозом до 2030 года) [Электронный ресурс] // Консорциум «Кодекс». Электронный фонд правовой и нормативно-технической документации. – Режим доступа: <http://docs.cntd.ru/document/467918792> (дата обращения: 29.05.2018).
36. Об утверждении программы Томской области по оказанию содействия добровольному переселению соотечественников, проживающих за рубежом. Распоряжение от 21 ноября 2015 г. № 2374-р [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://government.ru/docs/20694/> (дата обращения: 29.05.2018).
37. Патрушева Л. Бюджетирование расходов на персонал [Электронный ресурс] / Л. Патрушева // HR Portal. – Режим доступа: <http://hr-portal.ru/article/byudzhetrovanie-rashodov-na-personal> (дата обращения: 29.05.2018).
38. Персонал организации // «Портал Центр управления финансами» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://center-yf.ru/data/Kadroviku/Personal-organizacii.php> (дата обращения: 29.05.2018).
39. Погодина Т. Как приблизить к эталону трудовой потенциал корпорации / Т. Погодина // Кадровик. Кадровый менеджмент. – 2009. – № 2. – С. 34–45.
40. Погодина Т. Практика формирования и развития трудового потенциала / Т. Погодина // Кадровик. Кадровый менеджмент. – 2009. – № 8. – С. 11–18.
41. Пригожин А. И. Методы развития организаций / А. И. Пригожин. – М. : МЦФЭР, 2003. – 863 с.: ил.
42. Рынок труда, способы его регулирования [Электронный ресурс] // Гуманитарно-правовой портал PSYERA. – Режим доступа: https://psyera.ru/rynok-truda-sposoby-ego-regulirovaniya_9616.htm (дата обращения: 29.05.2018).
43. Сенге Питер М. Пятая дисциплина. Искусство и практика самообучающейся организации / П. М. Сенге ; пер. с англ. Б. Пинскер, И. Татарина. – М. : Олимп-Бизнес, 2009. – 448 с.

44. Сергеев А. Интеллектуальный капитал менеджмента. Теория и тенденции в России / А. Сергеев. – Saarbrücken : LAP LAMBERT Academic Publishing GmbH & Co. KG, 2012. – 316 с.
45. Симонова И. Ошибки кадровой политики: пути преодоления / И. Симонова, М. Эскерханов // Кадровик. Кадровый менеджмент. – 2009. – № 2. – С. 20–26.
46. Средняя зарплата в Москве (2016–2017) [Электронный ресурс] // Портал «Блог финансиста». – Режим доступа: http://finansiko.ru/srednyaya_zarplata_v_moskve_2013_2014/ (дата обращения: 29.05.2018).
47. Суханова Е. А. Образы развивающихся организаций и проблема управления персоналом / Е. А. Суханова, О. В. Реннер, М. Короткая, Т. Зарубина, К. Верховцева, В. Аранжин // Сборник публикаций участников IV науч.-практ. конф. студентов и магистрантов «Актуальные направления исследований в управлении персоналом». – Томск, 2013. – С. 5–20.
48. Сухов А. А. Человеческий капитал транснациональных корпораций / А. А. Сухов // Экономика. – 2014. – Т. 2, № 5. – С. 27–34.
49. Тугускина Г. Моделирование структуры человеческого капитала / Г. Тугускина // Кадровик. Кадровый менеджмент. – 2009. – № 9. – С. 36–39.
50. Турчинов А. И. Государственная кадровая политика как фактор динамического развития России в условиях глобализации [Электронный ресурс] / А. И. Турчинов. – Режим доступа: <http://spkurdyumov.ru/forecasting/gosudarstvennaya-kadrovaya-politika/> (дата обращения: 29.05.2018).
51. Уксусова М. С. Стадии экономического развития в инновационной политике [Электронный ресурс] / М. С. Уксусова, Р. Н. Павлюков. – Режим доступа: http://www.rusnauka.com/ONG/Economics/14_uksusova%20m.s..doc.htm (дата обращения: 29.05.2018).
52. Управление человеческими ресурсами : интернет-курс по дисциплине [Электронный ресурс] // Университет «Синергия». Школа бизнеса. – Режим досту-

- па: URL: <http://www.e-biblio.ru/book/bib/Sinergia/uchr/sg.html> (дата обращения: 29.05.2018).
53. Фей К. Ф. Изучение инструментов управления человеческими ресурсами в иностранных компаниях в России / К. Ф. Фей, П. Энгстром, И. Бьйоркман [Электронный ресурс] // Портал «Корпоративный менеджмент». – Режим доступа: <http://www.cfin.ru/press/pmix/2001-1/22.shtml> (дата обращения: 29.05.2018).
54. Филин С. А. Структура кадровой службы крупного производственного предприятия [Электронный ресурс] / С. А. Филин, Т. В. Филина // Портал «Институт директоров». – Режим доступа: <http://www.id.nursat.kz/Plans/Other/Articles/HR%20Structure.htm> (дата обращения: 29.05.2018).
55. Человеческий капитал [Электронный ресурс] // Портал «Центр управления финансами». – Режим доступа: <http://center-yf.ru/data/economy/Chelovecheskii-kapital.php> (дата обращения: 29.05.2018).
56. Шекшня С. В. Управление персоналом современной организации / С. В. Шекшня. – 5-е изд., перераб. и доп. – М., 2002. – 368 с.
57. Экономико-математический словарь: Словарь современной экономической науки. – М. : Дело, 2003.
58. Ярцева Н. А. Неопределенность как феномен современной экономической среды / Н. А. Ярцева // Известия Оренбургского государственного аграрного университета. – Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/neopredelennost-kak-fenomen-sovremennoy-ekonomicheskoy-sredy> (дата обращения: 29.05.2018).
59. Becker G. S. Human Capital / G. S. Becker. – N. Y. : Columbia University Press, 1964. – 412 p.
60. Guest D. Human resource management: its implications for industrial relations and trade unions / D. Guest // New perspectives on human resource management. – L., 1989. – P. 40–54.

61. Smith Lee. The executive's new coach / Smith Lee // Fortune. – 1993. – Vol. 128.
– P. 126.

Глоссарий

Вовлеченность – фактор, суть которого заключается в наглядной демонстрации ценности каждого сотрудника со стороны руководства и того, что с ним оно связывает будущее организации и готово идти на некоторые уступки в обмен на лояльность, доверительные и честные отношения на условиях взаимного уважения.

Дистанционное обучение – образовательный процесс, который осуществляется без непосредственного контакта с преподавателями, а в основе образовательной программы лежит модульная организация обучения, что означает возможность изучения состоящих из нескольких дисциплин обучающих модулей в любой последовательности, а также возобновления дистанционного обучения в любые сроки.

Инновационность кадровой политики – отказ от одномерного, одновариантного подхода в решении вопросов подбора и расстановки кадров, их роста, повышения профессионального мастерства, оценки их деловых и профессиональных качеств и т. д.

Кадровая политика – 1) система осознанных, определенным образом сформулированных и утвержденных правил и норм, создающих условия для приведения человеческих ресурсов в состояние, соответствующее стратегии организации; 2) комплекс конкретных правил и ограничений, соблюдающихся в процессе взаимоотношений между работниками и организацией в целом; 3) генеральное направление кадровой работы, совокупность принципов, форм, организационного механизма по выработке целей и задач, направленных на сохранение, укрепление и развитие кадрового потенциала, на создание квалифицированного и высокопроизводительного сплоченного коллектива, способного своевременно реагировать на постоянно меняющиеся требования рынка с учетом стратегии развития организации; 4) система осознанных и определенным образом сформулированных и закрепленных правил и норм,

приводящих человеческий ресурс в соответствие с долговременной стратегией фирмы.

Компетентность – уровень квалификации сотрудников, их профессиональные навыки, необходимость их обучения и переподготовки, а также возможности повышения производительности и качества труда и потенциал продвижения.

Корпоративный университет – платформа для реализации процессов корпоративного обучения и развития сотрудников, решающая задачи, связанные не только с процессами обучения и развития, но также с процессом адаптации и наставничества, процессом передачи знаний.

Коучинг – «партнерство в области развития» между двумя людьми, в котором бизнес-тренер способствует максимальной реализации потенциала обучающегося, при условии полной конфиденциальности, активно участвует в повседневной жизни клиента (посещая собрания, переговоры, публичные выступления, участвуя в разработке и принятии решений), используя уникальные подходы, дает рекомендации по различным вопросам.

Механизм управления человеческими ресурсами организации – 1) совокупность имеющихся ресурсов, форм, методов, инструментов и рычагов воздействия на персонал, позволяющих снизить или нивелировать действие факторов, тормозящих развитие, решить инфраструктурные, финансовые, институциональные проблемы; 2) совокупность форм, методов, инструментов и рычагов воздействия на элементы и процессы, составляющие содержание кадровой политики, с целью обеспечения кадровых потребностей и роста человеческого капитала организации.

Национальная модель УЧР – совокупность ценностей корпоративной культуры, а также способов реализации важнейших функций управления человеческими ресурсами, определяемых характеристиками менталитета представителей той или иной этнической общности.

Планирование человеческих ресурсов – определение потребности и ценности человеческих ресурсов в определенный момент времени. Оцениваются не только количественные, но и квалификационные показатели.

Развитие человеческого потенциала – расширение возможностей интеллектуального, социального, экономического и политического выбора для каждого индивида.

Самообучающаяся организация – 1) модель организации, которая способна учиться на своих ошибках, извлекать из этого опыт и за счет этого предсказывать свое будущее, а значит участвовать в его формировании; 2) организация, которая практикует развитие/умножение человеческого капитала в своей деятельности по управлению персоналом.

Стейкхолдеры – акционеры, различные категории сотрудников, потребители, кредиторы (включая банки), профсоюзы, местные или государственные органы власти.

Стратегическое государственное управление человеческими ресурсами – устойчивое социально-экономическое развитие государства, регионов, городов для повышения качества жизни населения и создания условий для наращивания человеческого капитала как фактора развития национальной экономики.

Теория стейкхолдеров (заинтересованных в бизнесе лиц) – поскольку организация принадлежит и управляется различными группами лиц (заинтересованных сторон), задачей управления является достижение разумного баланса удовлетворения интересов этих групп.

Трудовой потенциал компании – 1) совокупность достигнутых и возможных количественных и качественных характеристик персонала, которые могут быть использованы для реализации корпоративных целей; 2) совокупная рабочая сила, представляющая всю массу работников, в той или иной мере участвующих в деятельности корпорации, обеспечивающих функционирование ее капитала во всех формах и стадиях движения на основе организационных и экономических связей.

Трудовые ресурсы – количественная категория, имеющая отношение к государственной демографической политике, целью которой является воспроизводство населения.

Управление развитием персонала – воздействие на работников, осуществляемое с целью повышения эффективности их деятельности (для побуждения к деятельности достаточно ограничиться стимулированием) с точки зрения интересов данной организации.

Управление человеческими ресурсами (УЧР) – 1) максимально эффективное использование рабочей силы для максимизации экономических выгод; 2) стратегический и последовательный подход к управлению самым ценным активом организации: людьми, работающими там и способствующими достижению целей организации коллективно и индивидуально; 3) со стороны региональных органов власти – развитие системы профессионального образования, маркетинговой деятельности на региональном и межрегиональном рынках труда, создание современной социальной инфраструктуры, обеспечение координации интересов органов трудоустройства и социальной защиты населения, образовательных общих и профессиональных учреждений, работодателей и наемных работников.

Человеческие ресурсы – 1) потенциальные возможности человека с точки зрения трудовой деятельности, умственной или физической активности; 2) определенный набор качеств и характеристик человека, характеризующий его способность действовать определенным образом; 3) способности и потенциал человека в отношении его физических, умственных и эмоциональных действий, которые помогают ему эффективно участвовать в продуктивной деятельности; 4) качественная категория, определяемая как совокупность социокультурных характеристик и личностно-психологических свойств людей, позволяющих рассматривать их не просто как рабочую силу, но как ценный, базовый ресурс для функционирования и развития экономики.

Человеческий капитал – 1) оценка воплощенной в индивидууме потенциальной способности приносить доход; 2) врожденные способности и таланты,

а также образование и приобретенная квалификация; 3) совокупность человеческих качеств, формирующих способность к труду, определяющих его производительность, способных стать источником дохода для человека, организации и общества в целом; 4) сформированный в результате инвестиций, накопленный человеком определенный запас здоровья, навыков, способностей, мотиваций, который целесообразно использовать в той или иной сфере общественного воспроизводства, т. к. он положительно влияет на рост производительности труда, и тем самым, на рост доходов данного человека; 5) запас способностей, знаний, навыков, мотиваций и энергии человека, имеющих экономическую ценность. Они составляют капитал, так как могут служить источником будущих доходов. Это капитал особого рода, так как воплощается в личности своего носителя и неотделим от него.

Secondment (командирование) – метод обучения, разновидность ротации персонала, временный перевод в другое структурное подразделение на срок от месяца до года.

Shadowing («бытие тенью») – метод обучения, использующийся для обучения персонала любого уровня, когда сотруднику из кадрового резерва предоставляется возможность не менее двух дней быть «тенью» действующего руководителя, наблюдая и фиксируя все происходящее в течение рабочего времени. Метод может быть использован и при организации адаптации нового сотрудника или в случае необходимости переквалификации сотрудника на другую специальность.

Классификация типов кадровой политики организации⁹⁰

Критерий типологии	Тип кадровой политики	Характеристика типа кадровой политики
1	2	3
Уровень осознанности правил и норм, лежащих в основе кадровых мероприятий	Пассивная	руководство организации не имеет выраженной программы действий в отношении собственного персонала, а кадровая работа сводится к рутинному функционированию или ликвидации «непредвиденных и неведомо откуда свалившихся негативных последствий». Для такой организации характерно отсутствие прогноза кадровых потребностей, средств оценки труда и персонала, диагностики кадровой ситуации в целом. Руководство чаще всего вынуждено работать в режиме экстренного реагирования на возникающие конфликтные ситуации, которые стремится погасить любыми средствами, часто не успевая понять причины событий и их возможные последствия
	Реактивная	руководство предприятия осуществляет контроль за симптомами негативного состояния в работе с персоналом, предпринимает попытки проанализировать их причины и следит за возникновением конфликтных ситуаций. Предметом специального внимания руководства становятся мониторинг квалифицированной рабочей силы и мотивация персонала к высокопродуктивному труду. Кроме того, на предприятиях предпринимаются определенные меры по локализации кризисных явлений, осуществляются действия, направленные на понимание причин, которые привели к возникновению кадровых проблем. Кадровые службы таких предприятий, как правило, располагают средствами диагностики существующей ситуации и оказания адекватной экстренной помощи. Вместе с тем, несмотря на то, что в программах развития предприятия кадровые проблемы выделяются и рассматриваются специально, основные трудности при использовании реактивной кадровой политики возникают перед организацией при среднесрочном прогнозировании
	Превентивная	руководство фирмы (предприятия) имеет обоснованные прогнозы развития ситуации. При этом организация, характеризующаяся

⁹⁰ Логунова Н. А. Классификация видов кадровой политики организации [Электронный ресурс] / Н. А. Логунова, Е. И. Носенко // Журнал научных публикаций аспирантов и докторантов. – Режим доступа: <http://www.jurnal.org/articles/2015/ekon132.html> (дата обращения: 29.05.2018).

		<p>наличием превентивной кадровой политики, не имеет средств, для влияния на маличную ситуацию. Работники кадровой службы подобных предприятий располагают как средствами диагностики персонала, так и методикой прогнозирования кадровой ситуации на среднесрочный период. Программа развития организации основывается на краткосрочном и среднесрочном прогнозах потребности в кадрах, как в качественном, так и в количественном отношении. В ней также обычно представлены задачи по развитию персонала. Основная проблема таких организаций — разработка целевых кадровых программ</p>
	Активная	<p>руководство имеет не только прогноз, но и средства воздействия на ситуацию, а кадровая служба способна разработать целевые кадровые программы, а также осуществлять регулярный мониторинг ситуации и корректировать исполнение программ в соответствии с параметрами внешней и внутренней среды, то можно говорить о наличии в данной организации активной кадровой политики</p>
<p>Степень открытости организации по отношению к внешней среде при формировании кадрового состава, ее принципиальная ориентация на внутренние или внешние источники комплектования</p>	Открытая	<p>организация прозрачна для потенциальных сотрудников на любом структурном уровне. Новый сотрудник может начать работать как с самой низовой должности, так и с должности на уровне высшего руководства. В предельном случае такая организация готова принять на работу любого специалиста, если он обладает соответствующей квалификацией, без учета опыта работы в этой или родственных ей организациях. Такой тип кадровой политики характерен для современных телекоммуникационных компаний или автомобильных концернов, которые готовы «покупать» людей на любые должностные уровни независимо от того, работали ли они ранее в подобных организациях. Кадровая политика открытого типа может быть адекватна для новых организаций, ведущих агрессивную политику завоевания рынка, ориентированных на быстрый рост и стремительный выход на передовые позиции к своей отрасли</p>
	Закрытая	<p>организация ориентируется на включение в свой состав нового персонала только с низшего должностного уровня, а замещение вакансий высших должностных позиций происходит только из числа сотрудников организации. Кадровая политика закрытого типа характерна</p>

		<p>для компаний, ориентированных на создание определенной корпоративной атмосферы, формирование особого духа причастности, а также, возможно, работающих в условиях дефицита кадровых ресурсов</p>
<p>Механизмы, использующиеся руководством организации при управлении персоналом</p>	<p>Рациональная</p>	<p>Руководство предприятия имеет как качественный диагноз, так и обоснованный прогноз развития ситуации и располагает средствами для влияния на нее. Кадровая служба предприятия располагает не только средствами диагностики персонала, но и методами прогнозирования кадровой ситуации на среднесрочный и долгосрочный периоды. В программах развития организации содержатся краткосрочный, среднесрочный и долгосрочный прогнозы потребности в кадрах (качественной и количественной). Кроме того, составной частью плана является программа кадровой работы с вариантами ее реализации.</p> <p>Рациональная кадровая политика предполагает:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) возможность реализации внутри организации мобильной стратегии управления персоналом с учетом осуществления нескольких проектов или направлений деятельности. 2) гибкие формы включения специалистов для решения тех задач, характерных для определенной стадии реализации проекта, которые именно эти специалисты могут решать максимально эффективно. <p>Такой подход предполагает постоянную смену состава исполнителей, которая зависит от перехода организации с одной стадии развития на другую, и позволяет выстраивать долгосрочные траектории карьеры для сотрудников</p>
	<p>Авантюристическая</p>	<p>руководство предприятия не имеет качественного диагноза, обоснованного прогноза развития ситуации, но стремится влиять на нее. Кадровая служба предприятия, как правило, не располагает средствами прогнозирования кадровой ситуации и диагностики персонала, однако в программу развития предприятия включены планы кадровой работы, зачастую ориентированные на достижение целей, важных для развития предприятия, но не проанализированных с точки зрения изменения ситуации. План работы с персоналом в таком случае строится на достаточно эмоциональном, мало аргументированном, хотя и верном представлении о целях работы с персоналом. Проблемы при реализации подобной кадровой политики</p>

		могут возникнуть в том случае, если усилится влияние факторов, которые ранее не включались в рассмотрение, что приведет к резкому изменению ситуации, например, при существенном изменении рынка, появлении нового товара, который может вытеснить имеющийся сейчас у предприятия
--	--	---

Характеристика различных видов управления человеческими ресурсами⁹¹

Элементы организационного механизма	Виды управления ЧР	
	Традиционный	Инновационный
1	2	3
Организационная структура управления	Стабильная или экстенсивно изменяющаяся иерархическая структура; четкое распределение функций на длительный период; деятельность организована на основе процесса переработки ресурсов	Гибкая, горизонтальная, автономизированная; отсутствие четкого распределения функций на длительный период; деятельность организована в соответствии с проблемами
Характер действий при решении проблем	Проблемы повторяющиеся, стандартные; реакция в ответ на появление проблемы, запаздывание по отношению к их появлению	Проблемы неповторяющиеся, новые, нестандартные; активный поиск и анализ проблем, их предвидение
Механизм поиска альтернатив	Ориентация на прошлый опыт; незначительные отклонения от статус-кво; рассматривается единственная альтернатива	Творческий поиск; большие отклонения от статус-кво; рассматриваются многочисленные альтернативы
Отношение к риску	Минимизация риска; соответствие прошлому опыту	Сознательный риск; балансировка совокупных вариантов, связанных с риском
Объект управления	Узкоспециализированные работники; повышение квалификации в плановом порядке	Квалифицированные работники с широкой подготовкой, включённые в программы непрерывного организационного обучения; автономные группы
Субъект управления	Кадровая служба, играющая подчиненную роль	Специальное подразделение по управлению человеческими ресурсами с высоким статусом; помощь линейным менеджерам-лидерам
Стиль руководства	Стабильность, умение установить единство подходов	Поощрение инициативы и выдвижения новых идей, право на ошибку; умение вдохновить работников на восприятие изменений
Подвижность персонала	Минимальная, связанная в основном с продвижением по иерархической лестнице	Возможность горизонтальных и вертикальных перемещений в соответствии с решаемыми задачами; достижение успеха и высоких должностей за счёт творчества и реализации инноваций

⁹¹Васильев С. В. Инновационный менеджмент : учеб.-метод. пособие / С. В. Васильев ; НовГУ им. Ярослава Мудрого. – Великий Новгород, 2006. – 181 с.

1	2	3
Взаимоотношения персонала	На основе конкуренции и соперничества	На основе взаимодействия и взаимопомощи для достижения общих целей
Основные мотивационные ценности	Власть, сохранение работы, вознаграждение за стандартный труд, ясная перспектива	Самовыражение и творчество, стремление к риску; поощрение внутреннего инновационного предпринимательства (интрапренерства)
Оплата труда	Индивидуальная, сдельная; повременно-премиальная	Повременно-премиальная; групповая с использованием индивидуальных коэффициентов; плата за знания и компетенции
Система поощрений и взысканий	Поощрение за стабильность и эффективность; взыскание за совершение ошибки	Поощрение за творчество и инициативу; взыскание за отсутствие инициативы
Система информирования персонала	Оперативная информация о выполнении плановых заданий подразделениями	Инновационная открытость коммуникативных цепей, подробное сообщение о деятельности организации в целом, её жизни, проблемах, задачах
Психологический климат	Настрой на решение текущих задач в рамках своего рабочего места	Создание атмосферы взаимного доверия; установка на действия работников по выдвижению новых идей и реализации инноваций