

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ  
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего профессионального образования  
ОМСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ  
им. Ф.М. ДОСТОЕВСКОГО

## УПРАВЛЕНИЕ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ КОНЦЕПЦИЯ МОДЕРНИЗАЦИИ

*Материалы  
Международной научно-практической конференции  
в рамках IX Омского кадрового форума*

Омск, 29-30 марта 2012 г.



2012

УДК 658.3.012  
ББК 65.9(2)240  
У677

*Рекомендовано к изданию редакционно-издательским советом ОмГУ*

Редакционная коллегия:  
д-р экон. наук, проф., первый проректор ОмГУ,  
зав. кафедрой «Экономика и социология труда» *В.С. Половинко*,  
д-р экон. наук, проф., зав. кафедрой «Инновационное  
и проектное управление» ОмГУ *С.Н. Апенько*

**У677**      **Управление человеческими ресурсами: концепция модернизации** : материалы Международной научно-практической конференции в рамках IX Омского кадрового форума (Омск, 29–30 марта 2012 г.). – Омск : Изд-во Ом. гос. ун-та, 2012. – 360 с.

**ISBN 978-5-7779-1454-5**

**УДК 658.3.012**  
**ББК 65.9(2)240**

*Концепции и подходы, оценки и суждения, изложенные в статьях, отражают исключительно точку зрения авторов и не могут рассматриваться как официальная позиция организаторов конференции*

ISBN 978-5-7779-1454-5

© Оформление. ФГБОУ ВПО «ОмГУ  
им. Ф.М. Достоевского», 2012

## СОДЕРЖАНИЕ

<b>Информация о работе IX Омского кадрового форума</b> .....	6
<b>Обзор мастер-классов</b> .....	7
<b>Материалы конференции</b> .....	41
<i>Баль Бранко.</i> Нравственный императив как часть человеческого потенциала – современное и постмодернистское понимание .....	41
<i>Бранко Биелич, Йова Радич.</i> Трудовая мобильность в функции улучшения аллокативной эффективности человеческих ресурсов .....	49
<i>Стругар Майя.</i> Формирование новой модели управления человеческими ресурсами в ответ на стратегические изменения .....	58
<i>Мартон Сакал, Предраг Маткович, Пере Тумбас.</i> Опыт и знания пользователей программного продукта как препятствие в разработке пользовательского интерфейса .....	66
<i>Бранко Баль.</i> Права и обязанности рабочих в эпоху циничного неолиберализма .....	75
<i>Йова Радич.</i> Характеристики рынка труда в Сербии и проблема безработицы .....	83
<i>Абылкасова Ж.Б.</i> Сравнительный анализ подходов к измерению и оценке человеческого капитала .....	92
<i>Анищенко Т.С.</i> Развитие лидерских качеств у ребенка на этапе дошкольного и школьного образования .....	99
<i>Апенько С.Н., Туркова М.В.</i> Особенности мотивации команды проекта и управленческое консультирование по её формированию .....	104
<i>Бабашко Ю.В., Бастрон Е.О., Апенько С.Н.</i> Исследование проектно-ориентированного управления и компетенций менеджера проектов (по результатам опроса предприятий Омска) .....	111
<i>Бакай О.Н.</i> Особенности профессиональной компетентности в нефтехимической промышленности .....	122
<i>Баулина А.Ю.</i> Критерии емкости общественного сектора Омской области: опыт количественной оценки .....	129
<i>Бородина О.Н.</i> Визуализация системы развития персонала организации .....	139
<i>Вайцель О.Р.</i> Проблемы реализации технологии коучинга в процессе внутреннего управленческого консультирования .....	145
<i>Воротникова Ю.И.</i> Оценка реализации федеральной целевой программы «Жилище» на примере Омской области .....	149
<i>Гурьян Л.В.</i> Совместное применение процессного и компетентностного подхода к анализу функции субъекта труда .....	154
<i>Гузей О.Е.</i> Оценка результативности маркетинговой деятельности предприятий связи .....	162

<i>Диба Е.Ф.</i> Особенности организации поиска персонала в процессе санации производственной деятельности.....	167
<i>Диннер И.В.</i> Применение технологии assessment center как нового инструмента профориентации школьников .....	174
<i>Емельянова И.</i> Анализ состояния и прогнозы развития рынка труда .....	184
<i>Желновач М.В.</i> Методические основы оценки профессионального выгорания преподавателей вузов в контексте анализа качества трудовой жизни .....	188
<i>Иванов Д.С.</i> Модель ожидаемой ценности вознаграждения: принципы и перспективы применения.....	193
<i>Иванов И.Я.</i> Особенности управления персоналом диверсифицированного предприятия .....	199
<i>Катунина И.В.</i> Методы исследования в менеджменте и управлении человеческими ресурсами .....	204
<i>Киселёва А.М., Шпак Е.А.</i> Роль малого бизнеса в России .....	213
<i>Лапина Т.А.</i> Анализ взаимосвязи организационных ценностей и показателей деятельности (на примере банков Омского региона)...	221
<i>Ласковец Л.С.</i> Использование бюджетирования в управлении персоналом малого бизнеса.....	229
<i>Легчилина Е.Ю.</i> Перспективы развития кадрового менеджмента инновационных предпринимательских структур.....	234
<i>Лукьянова А.А.</i> Предпосылки формирования концепции управления знаниями на промышленном предприятии .....	242
<i>Масленникова Е.В.</i> Проблемы в сфере высшего российского образования как причины дефицита квалифицированных кадров на рынке труда.....	250
<i>Маслов И.С.</i> К вопросу о типологии работников национальных служб управления персоналом.....	254
<i>Миллер М.А.</i> Экономические и демографические последствия физической инертности занятого населения России .....	261
<i>Огородова С.И.</i> Детский летний лагерь с обучением как способ развития человеческого капитала .....	270
<i>Половинко В.С., Сарсембеков Н.Т.</i> Единое экономическое пространство государств Таможенного союза России, Казахстана и Беларуси и его роль в повышении человеческого капитала и инновационного развития СНГ .....	273
<i>Плутова М.И.</i> Основные направления эффективного использования научно-образовательного потенциала населения Свердловской области .....	287

<i>Пшеничников С.В.</i> Характер и содержание труда персонала конструкторского бюро как представителя инновационных организаций .....	295
<i>Сарсембеков Н.Т.</i> Изменение роли человеческого капитала в условиях реализации индустриально-инновационной политики .....	299
<i>Семечкин М.С.</i> Необходимость формирования бренда территории, ориентированного на молодежный сегмент рынка труда .....	305
<i>Синявец Т.Д.</i> Систематизация видов контроля деятельности хозяйствующего субъекта .....	312
<i>Степанова Н.И., Латина Т.А.</i> Обоснование необходимости, численности и структуры службы управления персоналом в государственных учреждениях здравоохранения (на примере БУЗОО «КПБ им. Н.Н. Солодникова») .....	318
<i>Уфимцев К.</i> Изменение организационной структуры управления компании как фактор, влияющий на функцию подбора персонала .....	328
<i>Федяев М.В.</i> Сущность мультипроектного управления в инвестиционно-строительной компании .....	334
<i>Чупин Р.И.</i> Принципы кадровой политики в правительстве Омской области в условиях смены власти .....	341
<i>Шавровская М.Н.</i> Клиентоориентированность персонала как комплексная профессиональная компетенция .....	347
<i>Шевелева Т.В.</i> Выявление структуры компетентностной модели выпускника-бакалавра по направлению «Радиофизика» .....	353

## **ИНФОРМАЦИЯ О РАБОТЕ IX ОМСКОГО КАДРОВОГО ФОРУМА**

---

---

*Уважаемые читатели!*

Уже в девятый раз в стенах экономического факультета Омского государственного университета им. Ф.М. Достоевского 29–30 марта 2012 г. прошел Омский кадровый форум. В его работе под девизом «Управление человеческими ресурсами: концепция модернизации» приняли участие 278 человек. Насыщенная программа форума включала проведение олимпиады студентов, Международную научно-практическую конференцию, дискуссионные раунды и мастер-классы. Закончился форум праздником специальностей «Управление персоналом» и «Экономика труда».

### ***Студенческая олимпиада по управлению персоналом***

29 марта 2012 г. состоялась студенческая олимпиада по управлению персоналом, проводимая кафедрой экономики и социологии труда в рамках IX Омского кадрового форума. В олимпиаде приняли участие 7 команд из 5 городов РФ: Омска, Бийска, Новосибирска, Тюмени и Екатеринбурга. Жюри было представлено преподавателями-руководителями команд, а также практиками-специалистами по управлению персоналом компаний «Юнилевер», «Омсквинпром», «J&S». Участники продемонстрировали результаты выполнения 4-х заданий: «Визитка», «Капитанский конкурс», «Расчетно-аналитическая задача» и «Творческое задание».

В итоге, призовые места распределились следующим образом:

I МЕСТО – команда Новосибирского государственного университета экономики и управления.

II МЕСТО – команда Омского государственного университета им. Ф.М. Достоевского (сборная специальностей «Экономика труда» и «Управление персоналом»).

III МЕСТО – команда Омского государственного университета им. Ф.М. Достоевского (сборная специальностей «Менеджмент организации» и «Экономическая теория»).

Жюри отметило высокий уровень выполнения заданий, креативность выступлений, высокую самоотдачу и целеустремленность участников, оригинальность предложенных подходов для решения проблем в области управления персоналом.

## ОБЗОР МАСТЕР-КЛАССОВ

---

---

### **Теория поколений: возможности использования в HR-практике (по материалам исследования компании «Анкор»)**

Ведущая мастер-класса:

*Гусарова Мирослава Сергеевна* – к.э.н., доцент, заведующая кафедрой экономической теории и права ГОУ ВПО «Тюменский государственный архитектурно-строительный университет»

Вопросы отцов и детей в литературе являются достаточно избитыми. Однако с точки зрения практики взаимодействия поколений однозначного решения нет. Так эксперты рынка труда заявляют о проблеме преемственности поколений. С точки зрения управления персоналом вопрос заключается в том, существуют ли принципиальные различия между поколениями при выборе методов и способов управления, источников подбора, инструментов мотивации и т. д.

Ведущая мастер-класса начала свое выступление с изложения общетеоретических подходов к теории поколений. Теория поколений с точки зрения управления персоналом представляет собой глобальную концепцию, включающую в себя пособие по выбору каналов донесения информации до представителей разных поколений и построения системы коммуникации и мотивации, а также методологию по формированию ценностей и корпоративной культуры с учетом особенностей разных поколений. Согласно теории на данный момент в нашей стране проживают представители четырех поколений, каждое из которых обладает определенными характеристиками:

- поколение «бэби-бумеров» (люди, рожденные с 1943 по 1963 гг.), характеризуется оптимизмом, идеализмом, целеустремленностью, ориентацией на команду, неприязнью к конфликтам и ориентацией на процесс;
- поколение X (1964–1983 г.р.) – представители отличаются готовностью к изменениям, глобальной информированностью, технической грамотностью, индивидуализмом, стремлением учиться в течение всей жизни, прагматизмом, надеждой на себя;
- поколение Y (1984–2003 г.р.). Для его представителей характерны контактность, уверенность в себе, раскрепощенность, нацеленность на результат, жажда немедленного вознаграждения, стремление к разнообразию и новым впечатлениям, многозадачность;
- поколение Z – дети, рожденные позднее 2003 года.

Вторым элементом мастер-класса было рассмотрение теории поколений в практическом русле, а именно анализ результатов исследования компании «Анкор» по вопросам взаимодействия поколений в фирмах. Основные выводы данного исследования заключаются в следующем:

- Большинство респондентов считают, что в их компаниях сотрудники разных поколений сосуществуют гармонично (86 %);

- Основные причины возникновения сложностей – это разные ценности и жизненный опыт;

- Взаимопонимание между работниками разных возрастных групп достигается за счет стремления к достижению общей цели (77 %);

- Существуют определенные различия в стиле управления (86 %):

1. «Отличается отношением к делу».

2. «Беби-бумеры более авторитарны, X безжалостны, Y активны».

3. «Сотрудники старшего поколения более ответственные».

4. «Чем старше сотрудники, тем более консервативный взгляд на различные задачи и решения».

5. «Старшее поколение – более вдумчивые, неторопливые, младшее – быстро принимают решения, не всегда правильные».

6. «У молодых нет боязни в продвижении новых идей, технологий».

- Половина респондентов полагают, что эффективность сотрудника не зависит от возраста. Около трети (32 %) утверждают, что поколение X – наиболее эффективно.

- Большая часть опрошенных уверена, что при подборе кадров и построении эффективной команды необходимо учитывать характеристики разных поколений.

- Причины ухода сотрудников из компаний связаны с особенностями поколений: Причины увольнений «беби-бумеров» – выход на пенсию из-за высокого темпа работы. Интересное предложение от другой фирмы, отсутствие перспектив увеличения дохода, некомфортная атмосфера коллектива – факторы, более значимые для представителей «поколения Y», в то время как причиной ухода «поколения X» чаще всего является отсутствие возможности профессионального роста.

Кроме того, Мирослава Сергеевна предложила аудитории рассмотреть вопросы взаимопонимания поколений с точки зрения использования компьютера, способов коммуникации, мотивации к ра-

боте и отношения к иерархии (табл. 1), а также ценности поколений X и Y в рамках трудовой деятельности (табл. 2). Так «поколение Y» характеризуется повсеместным применением компьютера и информационных технологий, привычным способом коммуникаций через социальные сети, основным стимулом к работе является содержание работы, ее полезность для общества. Кроме того, представители данного поколения отличаются безразличным отношением к иерархии как в организации, так и в обществе в целом.

Т а б л и ц а 1

### Методы взаимодействия поколений

<i>Методы взаимодействия</i>	<i>Бэби-бумеры</i>	<i>Поколение X</i>	<i>Поколение Y</i>
Использование компьютера	Приспосабливаются	Используют	Живут
Способ коммуникации	Телефон	Электронная почта	Социальные сети
Мотивация к работе	Статус	Карьера	Смысл
Отношение к иерархии	Равнодушие	Вежливость	Безразличие

Т а б л и ц а 2

### Ценности поколений X и Y с точки зрения мотивации к трудовой деятельности

<i>Ценности</i>	<i>Поколение X</i>	<i>Поколение Y</i>
Зачем ты работаешь?	Я не могу без работы. Да и семью кормить надо	Чтобы удовлетворить потребности и реализовать потенциал
Что для тебя деньги как мотивация?	Они имеют большое значение. Они важны, но они не главное в жизни	Все зависит от ситуации: если у меня кредит, то мне нужно работать, чтобы его отдать. А если мне подкинут деньги родители, то я не вижу смысла много работать
А как много ты работаешь?	Никогда не считал. Приблизительно 60 часов в неделю. Бывает и больше	40 часов в неделю. И никогда не забываю про выходные и отпуска
Как ты выбираешь работодателя?	Я выбираю зарплату. Работодатель не так уж и важен	Важна социальная ответственность. Я хочу приносить пользу обществу, а не просто зарабатывать деньги для акционеров. И люди важны, психологический климат и отношения
Кто мой босс?	Тот, кто сейчас. Я его не выбираю. Он выбирает меня.	Он особенный. У него есть харизма, он мотивирует меня и развивает. Мне есть чему у него учиться.

Далее последовало обсуждение вопросов, где наиболее остро встала проблема занятости молодых специалистов, выпускников вузов. С одной стороны, это проблема трудового стажа, который так необходим работодателю и который так сложно наработать выпускнику. С другой стороны, «поколение У» отличается быстротой принятия решений, высокой скоростью приобретения знаний. Так, проработав в организации от полугода до полутора лет, молодые специалисты вновь выходят на рынок труда, считая, что получили достаточный опыт работы на данном предприятии. При дальнейшем поиске предпочтение отдается не работе по профессии, а размеру и масштабу компании-работодателя, при этом все чаще молодые кандидаты задают такие вопросы будущему работодателю, как «В каких экологических/социальных/благотворительных программах вы участвуете?». Также значимым фактором для современного поколения при выборе места работы является получение удовольствия от работы. По словам К.В. Солоусовой студенты сейчас ищут «адхократичную» работу без привязки к профессии, отрасли или организации.

Общим выводом данной дискуссии стало признание того факта, что российским организациям при сложившихся тенденциях придется подстраиваться, становиться более гибкими и адаптивными. В противном случае, их ожидает дефицит молодых кадров, что в современных условиях означает гибель организации.

Следующим этапом мастер-класса стало практическое применение теории поколений. Все участники были разделены на группы: одни выполняли функции жюри, а другие были разбиты на три команды «Х», «У», «ХУ». Каждой команде были предложены для решения одинаковые кейсы в два раунда. Первый раунд был посвящен выбору действенных методов и источников привлечения персонала. Победителем этого раунда стала команда «У». Второй раунд был направлен на выбор действенных инструментов мотивации сотрудников. Здесь лучшими были команда «ХУ», предложившая в качестве поощрения работников вывезти их на финал футбольного чемпионата в одну из европейских столиц, где фанаты футбола наслаждались бы игрой, а остальные могли бы потратить время на покупки и прогулки.

Таким образом, в ходе дискуссии и решения кейсов участники смогли применить полученную информацию на практике и обсудить эффективные инструменты, которые смогут продуктивно использовать в повседневной работе.

*Своими впечатлениями поделилась  
Шутова Ольга, студентка 4 курса, гр. ЭТС-804-О*

## ***Партнерство HR-менеджера и руководителя как новое условие эффективного развития бизнеса***

Ведущий мастер-класса:

*Руденко Ирина Владимировна* – консультант  
по вопросам управления и развития персонала

Развитие предпринимательства в Российской Федерации является одной из приоритетных экономических задач государства, о чем говорит в своих выступлениях президент РФ Д.А. Медведев: «Если мы хотим, чтобы в нашей стране было 30, 40, а то и 50 процентов граждан, ставших предпринимателями, мы должны, вероятно, создать программу, пропагандирующую предпринимательское дело». Анализируя предпринятые государством меры по реализации поставленной задачи, можно отметить, что по всей стране стали формироваться программы переобучения кадров, выделены огромные государственные деньги и ресурсы для поддержки малого бизнеса.

Но решение проблемы только силами государственных структур невозможно, важно формировать условия для развития венчурного предпринимательства в рамках конкретных бизнесов. Крупные фирмы, в настоящее время, желая развиваться, не могут долго находиться в рамках производства и сбыта одного продукта, часто деятельность приходится диверсифицировать. Чтобы выделить и возглавить новые направления бизнеса необходимы люди с предпринимательским типом мышления, поэтому необходимость формирования внутренних предпринимателей становится задачей директоров и специалистов по управлению персоналом. Если рассматривать их возможности в формировании предпринимательского типа мышления у работников, то служба управления персоналом владеет эффективными технологиями управления персоналом, у нее выстроены коммуникации с линейными менеджерами и работниками. А директора, как правило, занятые бизнесом люди. У них есть предпринимательское мышление и потенциал, но большая часть времени посвящается вопросам повседневного менеджмента. Для создания эффективного развития бизнеса необходимо организовать партнерство HR-менеджера и владельца бизнеса.

Самостоятельные усилия директора или менеджера по персоналу, к сожалению, не дают желаемого результата. Так, руководитель, посетив программы обучения по развитию бизнеса, проникается современными тенденциями в менеджменте и бизнесе, но вер-

нувшись в «свое кресло» – окунается в «водоворот» текущих дел и проблем. А менеджеру по персоналу не хватает предпринимательского опыта для переподготовки специалистов.

Позитивным примером формирования предпринимателей становится открытие бизнес-инкубаторов или привлечение активных граждан к разработке и реализации проектов, реализуемых органами местного самоуправления. Практически в каждом субъекте Российской Федерации активно разворачиваются предпринимательские проекты, нацеленные на внедрение инновационных идей по развитию территории. Инновации проходят полный цикл разработки от идеи до практической реализации. Рынок предпринимательских проектов может быть полезен органам местного самоуправления, компаниям и отдельным специалистам. Поработав в проекте, специалисты формируют предпринимательское мышление и способности, что позволяет им организовать собственное дело или стать интересными для работодателей.

Часто задача воспитания внутренних предпринимателей сталкивается с распространенными стереотипами об обучении персонала «их выучишь, а они уйдут к конкурентам», «вложишь деньги в обучение, а работник начнет претендовать на твое место» и т. п. Да, риск всегда есть, но важно правильно направить энтузиазм работников, создать условия для использования их потенциала, тогда в выигрыше будут все. И начинать нужно с обучения предпринимательскому типу мышления менеджера по персоналу: эти новые знания наряду с такими компетенциями как «коммуникативность», «социальная ориентация и отзывчивость», а также педагогические способности, позволят по-новому организовать внутрифирменное обучение, помогут совершенствовать организацию труда и т. д. Кроме того, специалист по управлению персоналом и директор смогут сформировать внутреннюю команду инноваторов, которая так часто нужна для развития бизнеса.

Тренером был приведен пример успешной реализации партнерства между директором HR- менеджером омского предприятия ПО «Иртыш». В нем был реализован проект по формированию команды инноваторов из кадрового резерва. HR- менеджером были отобраны перспективные работники, которые стали работать под непосредственным руководством директора. В результате на предприятии был внедрен бизнес-процессный подход и реализован ряд интересных идей в виде бизнес-проектов.

*Горбунов Артем,  
студент гр. ЭТС-804*

## **Эффективные технологии рекрутмента**

Ведущая мастер-класса

*Долженкова Юлия Вениаминовна* – д.э.н., доцент  
академии труда и социальных отношений, г. Москва

Executive search (ES) представляет собой технологию прямого поиска кандидата на вакантную должность. Данную технологию в основном используют рекрутинговые компании, гораздо реже – внутренние рекрутеры. Российский вариант ES отличается от западного тем, что у нас в стране ES практически не развит в регионах, т. е. 90 % ранка ES приходится на Москву, Санкт-Петербург и города-миллионники. Можно сказать, что если данное направление начинает развиваться в регионе, то повышается его экономическая активность.

Характеризуя эволюцию развития ES, важно отметить, что раньше с его помощью искали только специалистов высокого уровня, в настоящее время его используют для поиска целой команды. Это объясняется высокой эффективностью технологии, которая не смотря на большие затраты дает 100 % закрытие вакансий.

Ю.В. Долженкова отметила важность соблюдения принципов прямого поиска:

1. Тактичность;
2. Эффект присутствия: дается отчет заказчику о мотивации кандидата, возможных механизмах воздействия;
3. Конфиденциальность.

Часто ES путают с хедхантингом, отождествляют эти понятия, поэтому нужно отметить, что хедхантинг – переманивание конкретного специалиста в конкретную организацию. Таким образом, можно заметить, что хедхантинг является направлением ES.

Говоря о технологии ES, ведущая определила ее как некую последовательность шагов и действий, используемая преимущественно во внешнем рекрутменте, иногда в закрытом и классическом аутплейсменте.

Затем были выделены основные черты технологии ES:

1. Осуществляется исследование рынка труда (данные обзоры самые полные, поскольку делаются целенаправленно);
2. Поиск ведется среди высококвалифицированных профессионалов, которые в основном трудоустроены и удовлетворены своим трудом;

3. Закрываются разноплановые позиции: топ-менеджмент, middle-менеджмент, специалисты и рабочие;

4. Может использоваться хедхантинг.

Технология характеризуется высокой стоимостью (составляет 20–35 % годового оклада кандидата); выполнение заказа варьируется в пределах от 8 недель до 6 месяцев и больше, оплата услуг осуществляется поэтапно. Занимаются ES высококлассные специалисты, которые имеют специальное образование в той профессиональной сфере деятельности, в которой идет подбор кандидата; либо к процессу подключают консультантов.

*Основные принципы ES:*

1. Научность: использование инновационных методов диагностики оценки кандидатов, и современных форм организации труда при работе над проектами;

2. Системность и комплексность: вакансия должна рассматриваться в системе менеджмента организации, потому что необходимо знать, как кандидат сработается с руководителем и с командой;

3. Лояльность по отношению к клиенту;

4. Консультирование: консалтинг идет на протяжении всего времени подбора и на время испытательного срока;

5. Планирование: существует свой график работы, отчеты. Все отчеты делаются в соответствии с заранее установленными планами, при чем отчеты даются на каждом этапе проведения ES.

6. Конфиденциальность;

7. Анализ и диагностика: глубокое изучение вакансии;

8. Нельзя переманивать подобранного ранее сотрудника.

Автором мастер-класса были предложены следующие *правила ES:*

1. Изучение реальных возможностей компании;

2. Точное описание вакансии;

3. Изучение психотипов личности: кандидат должен быть совместим с начальством и с компанией;

4. Участие заказчиков в ключевых моментах работы;

5. Планирование работы и поэтапный контроль;

6. Анализ конкурентов заказчика и возможных кандидатов;

7. Сбор рекомендаций;

8. Командная работа консультантов;

9. Подготовка заказчика к встрече с кандидатом, т.к. работодатели не всегда четко представляют ситуацию на рынке труда и то, чего они хотят на самом деле;

10. Подготовка кандидата к встрече с заказчиком  
Ведущей мастер-класса был предложен к рассмотрению ES  
подход В. Якуба, который заключается в следующих утверждениях:

- \* обеспечить контроль над соискателем;
- \* продавать шаг, а не работу;
- \* определять, что нужно по работе, а не по человеку;
- \* определять впечатление в конце интервью;
- \* в ES нет отказов. Если кандидат не подошел, то он все равно вносится в базу данных;
- \* прежде, чем делать предложение, нужно получить подтверждение.

Ю.В. Долженкова рассмотрела два подхода к выполнению ES, представленные в таблице.

### Подходы к выполнению ES

<i>Первый подход</i>	<i>Второй подход</i>
1) Снятие заявки	1) Контрактинг
2) Составление списка компаний	2) Большой поиск
3) Поиск контактов	3) Оценка кандидата
4) «Штурм крепости»: создание мифов и легенд	4) Мотивация встречи кандидата с заказчиком
5) Продажа вакансий	5) Интеграция кандидата в компанию
6) Предоставление гарантий	
7) Заключительный этап	

После разбора теоретических положений, характеризующих технологию прямого поиска, участникам мастер-класса было предложено рассмотреть пример закрытия конкретной вакансии. Ведущая обратила внимание участников на некоторые важные правила прямого поиска.

1. Необходимо правильно продумать легенду для того, чтобы получить контактные данные кандидата.

2. При создании легенд важна креативность и настойчивость.

3. Важно соблюдать этические нормы. Когда выходишь на человека, который тебе интересен, не нужно врать!

Участникам мастер-класса было предложено самостоятельно придумать легенду для связи с кандидатом из компании, находящейся в Кабардино-Балкарии.

Подводя итоги мастер-класса, ведущая и приглашенные эксперты заметили, что специалисты по ES составляют всего 5–10 % от всех рекрутеров, а обучить ES нельзя. Лучшие специалисты по ES на-

чинали с работы ресечерами. Участники обсудили качества ресечера и рекрутера, объем и сложность их работ.

На протяжении всего мастер-класса участники задавали интересующие их вопросы, делились своим опытом в области проведения стресс-интервью, вариантами мифов и легенд для поиска нужной информации. Было отмечено, что тема мастер-класса весьма актуальна, но недостаточно разработана, что может служить поводом для продолжения подобных дискуссий и обмена опытом в области ES в дальнейшем.

*Оводова Анна, студентка гр. ЭТС-804*

### **Особенности управления человеческими ресурсами в международной компании**

Ведущий тренер

*Кузьменков Роман Александрович* – канд. экон. наук,  
менеджер по обучению и развитию персонала компании «Тетра Пак»  
в Восточной Европе и Центральной Азии, г. Москва

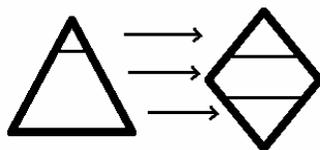
Вступление России в ВТО и процессы глобализации все больше влияют на практику управления персоналом российских предприятий. В регионах создаются предприятия, работающие полностью по международным HR-стандартам. Не исключением стала и такая крупная международная компания, как Tetra Pak.

29 марта в рамках кадрового форума прошёл интереснейший мастер-класс, ведущим которого выступил менеджер по обучению и развитию персонала компании Tetra Pak – Роман Кузьменков. Он обратил внимание участников на процессы трансформации HR-службы в сервисный центр. В компании Tetra Pak данный процесс получил название OneHR. OneHR основан на трёх «китах», целях, которые интегрированы в цели компании – это:

- 1) глобализация технологии,
- 2) глобализация процессов,
- 3) успешная команда.

Особенности международной компании таковы, что ее подразделения расположены в разных странах, но компания является единым целым, и все протекающие в ней процессы, все технологии должны быть максимально идентичными, едиными. Это важно для того, чтобы упростить работу, например, по анализу деятельности компании. На данный момент HR-служба в компании Tetra Pak пе-

рестраивается от модели, где вопросы стратегии занимают 5 % всей деятельности, к модели, так называемого ромба, где вопросы, связанные со стратегией занимают 50 %.



*Модель, характеризующая долю стратегического управления (верхняя часть треугольника и средняя часть ромба, соответственно)*

Проект OneHR предполагает объединить в стратегии разные географические регионы, ограничить количество используемых языков, осуществить переход от системного подхода к комплексному. Функционирование всех офисов, как планируется, должно осуществляться на английском языке, многие функции управления планируется вынести на аутсорсинг, наладить эффективные коммуникации между субъектами. В общем, функционирование данного сервисного центра осуществляется на принципах внутреннего аутсорсинга и внутриклиентских отношений.

К субъектам проекта OneHR можно отнести:

- 1) Стилинг группу (стейкхолдеры) – вопросы стратегии;
- 2) Глобального лидера – донесение до исполнителей;
- 3) Programm-owner (владельца программы) – осуществление координации действий;
- 4) Бизнес-контролера – осуществление контроля за надлежащим качеством исполнения;
- 5) IT-лидера – ответственный за программное обеспечение, бесперебойную работу
- 6) HR-лидера – координация проекта, реализация HR-направлений.

Между перечисленными субъектами налажены коммуникации, они взаимосвязаны и взаимозависимы процессами достижения одной цели.

При внедрении проекта OneHR необходимо пройти несколько этапов:

- 1) Инициация проекта – создание, активация, подготовка к работе, определение параметров. Приведение программы или устройства в состояние готовности к использованию;

2) Анализ – выявление деловых потребностей и нахождение решений деловых проблем. Решения часто включают компонент разработки систем, но могут также быть направлены на усовершенствование процессов, организационные изменения или стратегическое планирование и разработку политики;

3) Дизайн – оформление, создание образа проекта, функциональные взаимосвязи, которые превращают части проекта в единое целое;

4) Планирование – постановка целей и задач, составление программы действий, выявление необходимых ресурсов и их источников, определение непосредственных исполнителей и доведение планов до них;

5) Разработка – подготовка, освоение на экспериментальных подразделениях;

6) Внедрение – достижение практического использования ранее предложенных идей, планов, результатов обсуждений.

Одним из решений процесса трансформации является создание тизеров (TR).

TR0 – внутренний сайт (Task base Intranet)

TR1– HR-директор, система тикетов. Эксперт, который знает все понемногу.

TR2– HR-специалист, является экспертом в конкретной области.

Тизеры позволяют всем сотрудникам, независимо от их географического положения, задать интересующие их вопросы экспертам или найти ответ самостоятельно, что облегчает работу почти всех работников, в том числе и HR-специалистов. Это, безусловно, способствует ускорению решения проблем, улучшает качество ответов, а специалистам тизеры позволяют больше заниматься стратегическими задачами, а не рядовыми вопросами и устранением неполадок.

Также процесс трансформации HR-службы в сервисный центр делится на уровни (Level):

Level 0 – глобальные HR-процессы;

Level 1 – основные HR-процессы ;

Level 2 – подпроцессы (увольнение...);

Level 3 – последовательность действий.

Каждый уровень имеет своё назначение, свой круг вопросов, за который он отвечает, несет ответственность, курирует и контролирует. На нулевом уровне (Level 0) происходит определение стра-

тегических HR-задач, связанных с политикой о персонале, миссией, на Level 1 – цели подразделений, отдельных компаний на уровне представительств. Уровень 2 (Level 2 – подпроцессы) предназначен для решения вопросов внутри компании, сюда можно отнести вопросы принятия на работу, увольнения нетоповых сотрудников. Весь бизнес-процесс рассматривается как довольно стандартная модель – «вход-действие-выход».

Информация, тренера о процессах HR-деятельности достаточно интересна, было рассказано о многих полезных новинках, которые можно активно применять не только в международных компаниях, но российских и даже омских. О чем можно судить по завязавшейся активной дискуссии о глобальных аспектах деятельности HR-специалиста в проектах и работе тизеров. Р. Кузьменкову удалось заинтересовать участников мастер-класса, в хорошем смысле «заразить» своей энергией, вызвать неподдельный интерес к проблемам и решениям особенностей управления человеческими ресурсами в международной компании.

В завершении стоит отметить, что проект OneHR в российском отделении компании Tetra Pak в настоящее время находится на стадии разработки, полное внедрение планируется к концу 2012 года.

*В мастер-классе участвовали  
Скок Юлия, Вокорина Алина,  
студентки специальности «Экономика труда»*

## ***Работа в проекте: принуждение или мотивация***

Ведущие мастер-класса

*Аленько Светлана Николаевна – д-р экон. наук, профессор,  
заведующая кафедрой «Инновационное и проектное управление»  
Омского государственного университета им. Ф.М. Достоевского,  
сертифицированный специалист по управлению проектами IPMA;  
Туркова Марина Владимировна – ведущий специалист по методологии  
отдела организационного развития ОАО «Газпромнефть-Омск»*

Цель мастер-класса – рассмотреть проблемы мотивации участия в проекте. Для более детального понимания темы мастер-класса ведущими в начале тренинга были раскрыты понятия проект, мотивация, стимулирование, а также чем отличается проектная деятельность от непроектной.

Проект – это временное предприятие, предназначенное для создания уникальных продуктов, услуг или результатов. Проектная деятельность обладает следующими особенностями:

1. Временность
2. Уникальные продукты
3. Новизна
4. Цели
5. Координированное выполнение действия
6. Ограничения (время, МТР, деньги...)
7. Необходимость выделенной системы управления

Основные отличия проектной деятельности от непроектной указаны в приведенной таблице 1.

Таблица 1

### Отличия проектной и непроектной деятельности

<i>Элемент</i>	<i>Текущая деятельность</i>	<i>Проект</i>
Цели	Воспроизводство	Конечный результат
Сроки	Текущие	Ограниченные
Взаимодействия и роли участников	Стандартные	Новые
Процессы	Стандартные	Новые

После представления темы проекта всем участникам предложили выполнить определенные задания. Первое задание было направлено на выявление мотиваторов и демотиваторов участия в проекте. Каждому участнику нужно было написать, что для него является причиной участия в проекте, а что препятствует желанию работать в проекте. На это задание участником дали 2 минуты. По истечению времени каждый участник называл свои причины. Так среди мотиваторов выделяли: «никто раньше до меня не мог справиться с данной работой», «идея проекта», «была интересная уникальная идея», «глобальная значимость проекта», «новизна», «заинтересованность темой», «новый опыт», «общение, интересные люди», «подбор единомышленников», «соучастие в группе», «сплоченность», «стремление к состоянию успеха», «возможность получения результата», «результат близок к осязаемому», «мобилизация сил в условиях сжатых сроков», «харизма руководителя», «деньги».

А среди демотиваторов выделяли: «ограничения: время, функционал», «нечеткая постановка целей», «нечеткость распределение ролей в команде», «нежелание участников делать проект», «недол-

говременная гарантия», «потеря статуса лидера руководителя проекта», «непрофессиональная команда, «несовместимость».

Таким образом, все мотиваторы и демотиваторы можно отнести в следующие группы:

- ✓ Профессиональный рост, развитие
- ✓ Соучастие
- ✓ Содержание проекта
- ✓ Новизна, новые цели
- ✓ Проектный опыт
- ✓ Лидер, руководитель
- ✓ Вознаграждение
- ✓ Результат проекта
- ✓ Общественное признание.

Второе задание для участников предполагало деление на 4 группы, за каждой группой для обсуждения был закреплен конкретный мотиватор. Каждой группе необходимо было определить, при каких условиях, в каких случаях данный мотиватор будет эффективен и какие есть ограниченная его применения. Были выделены следующие мотиваторы:

- ✓ Вознаграждение, бонусы
- ✓ Гарантия занятости, стабильности
- ✓ Профессиональный рост, развитие, статус, проектный опыт
- ✓ Чувство вовлеченности, ответственность за результат, успех проекта, интерес к содержанию.

В данном задании использовался метод Open-mind (открытое мнение). После обсуждения каждая команда представила свои результаты (табл. 2).

Т а б л и ц а 2

**Условия эффективности и ограничения мотиваторов в проекте**

<i>Особенности условий эффективного применения мотиватора</i>	<i>Особенности условий ограничения эффективного применения мотиватора</i>
<i>Мотиватор – вознаграждение</i>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>– универсальность (типичный, базовый мотив)</li> <li>– отсутствие др. мотиваторов</li> <li>– прибыльность проекта</li> <li>– справедливость оплаты между участниками проекта</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– ограничения ресурсов компании</li> <li>– «уровнировка»</li> <li>– преобладание нематериальных мотиваторов</li> <li>– неэффективность проекта (нет результата)</li> </ul>

<i>Особенности условий эффективного применения мотиватора</i>	<i>Особенности условий ограничения эффективного применения мотиватора</i>
<i>Мотиватор – гарантия занятости, стабильности</i>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>– если человек не занят в постоянной деятельности</li> <li>– привлечение сотрудников функциональных подразделений</li> <li>– готовность для людей, ориентированных на движение, активность, быстроту действий,</li> <li>– повышение статуса и конкурентоспособности</li> <li>– стимулирование персонала и его интереса</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– лидерам и профессионалам – неинтересно</li> <li>– не готовность к риску</li> <li>– незначительное содержание, существование конфликтов</li> <li>– только разовый проект, отсутствие перспектив</li> <li>– если нужна стабильность</li> </ul>
<i>Мотиватор – профессиональный рост, развитие, статус, проектный опыт</i>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>– Новизна проекта</li> <li>– Возможность установления полезных связей</li> <li>– Относительно молодой возраст</li> <li>– Желание продолжать развиваться в данной профессиональной области (самотомотивация)</li> <li>– Возможность карьерного роста</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Отсутствие интереса к теме проекта</li> <li>– Невозможность применения проектного опыта в будущей деятельности</li> <li>– Несоответствие нынешнего статуса уровню проекта</li> <li>– Преобладание материальной мотивации</li> </ul>
<i>Мотиватор – чувство вовлеченности, ответственность за результат, успех проекта, интерес к содержанию</i>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>– Наличие интересной, перспективной цели (по внутренней оценке человека)</li> <li>– Наличие в команде интересных, ответственных участников, профессионалов</li> <li>– Желание поделиться (опытом, идеями)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Неопределенность целей</li> <li>– Сжатые сроки (чувство постоянного стресса)</li> <li>– Отсутствие вовлеченности</li> <li>– Ограниченность интересов профессиональной деятельностью (замыкание на одной роли, отсутствие споров)</li> <li>– Психологические барьеры (не учитывались особенности каждого участника)</li> </ul>

Таким образом, применение каждого мотиватора имеет как свои плюсы, так и свои минусы. Допустим такой мотиватор, как вознаграждение лучше всего использовать для вовлечения людей в проектную деятельность, а после менять его на другие мотиваторы.

Сейчас многие организации постепенно переходят к проектной деятельности, при этом возникают проблемы с вовлечением сотрудников, которые хотят гарантий и стабильности, поэтому приоритетным будет использование мотиватора «гарантии, стабильность». К выбору мотиваторов стоит относиться очень серьезно, необходимо понимать, что нужно каждому участнику проекта и выбирать подходящий для него мотиватор.

*Кондрашкина Вероника, студентка гр. ЭТС-804*

### **Вызовы кризисной пятилетки для HR-сообщества**

Ведущий дискуссионной площадки:

*Павел Валерьевич Неверов* – управляющий портфелем бизнес-проектов, консультант по стратегическому и корпоративному управлению, г. Екатеринбург

В ходе дискуссионной площадки были рассмотрены вопросы:

1. Стагнация мировых рынков. Кризис перепроизводства требует новых компетенций и навыков работы на нападающих рынках?
2. Проблемы с высшим образованием. Где и как готовить профессионалов?
3. Смена управленческих элит. Сможем ли принять участие в их подготовке?

П.В. Неверов представил собственное видение проблемы экономического развития России до 2020 г., а также обозначил проблему подготовки квалифицированных кадров на современном этапе развития общества. Ниже приведена выдержка из доклада П.В. Неверова «Базовый (инерционный) сценарий развития экономики РФ 2012–2016 гг.»:

Начиная с 2001 г. (в 2008 г. эта тенденция проявилась явно) в мире началась стагнация и сжатие спроса на базовых для В2С рынках, но при этом за счет активного вброса в мировую экономику необеспеченных денежных средств (прежде всего в США, ФРС которого в 2009–2011 гг. вбросило в мировую экономику не менее 2,5 трлн долларов США) внешне создается впечатление небольшого прирос-

та валового мирового продукта, что в свою очередь влияет на рост цен на конечных рынках и снижение покупательской способности населения всех стран мира.

Позиции мировых центров силы на ближайшие годы:

1. США. Экспорт собственных проблем («современная экономика» создана как раз элитой этой страны в 1972 г. после окончательной отмены привязки доллара к золоту) в другие страны при помощи доллара. Позиция «царь горы». После прихода на очередных выборах к власти республиканцев с 2013 по 2016 гг. США вынуждены будут напечатать не менее 5 млрд \$, что с учетом вброса 2012 года, снизит покупательскую способность доллара процентов на 50 и раскрутит мировую стагфляцию (инфляция \$ и всех производных к нему валют при одновременной стагнации рынков).

Значимых социальных волнений не ожидается.

2. Китай. Концентрация на развитии современной инфраструктуры в стране, легкое укрепление юаня по отношению к доллару, рост заработных плат, отчетливое позиционирование юаня как одной из мировых резервных валют. Развитие внутреннего спроса и готовность 2–3 тяжелых года прожить на внутреннем спросе.

Значимых социальных волнений не ожидается.

3. Старушка Европа. Подвешенное, фактически – предбанкротное состояние. Выделение в ЕС 2х зон: 1 – оболочка под названием ЕС (политические, таможенные и прочие вопросы), 2 – реальный экономический союз (Германия, Франция – лидеры принимающие ключевые решения и еще 7–8 стран Европы с устойчивой экономикой). Страх и неспособность правительств и элит принимать не популярные экономические решения. Рост безработицы.

Значимые социальные волнения, приход к власти во многих странах – левых.

4. Страны Персии и Магриба. Мировая зона напряженности (от штата Джамму и Кашмир на северо-востоке, до Алжира на юго-западе), перешедшая в 2011 г. практически в неуправляемую фазу. Регион, где возникновение страновых революций происходит по принципу «домино». Высокая вероятность 3-й мировой войны с применением ОМП в 2014–2016 гг.

События в этом регионе приведут к падению мировой индустрии туризма в 2–2,5 раза, а также к повышению рисков и стоимости международных морских перевозок.

Значительное влияние на развитие событий в этом регионе окажут позиции: Китая и Турции (помимо ООН, НАТО, ЕС и пр. международных структур).

Бурные социальные волнения, приход к власти во многих странах – радикальных исламистов.

Другие страны и регионы (включая Россию) имеют значительно меньшее влияние на развитие событий в мировой экономике и социальной политике.

Очередная волна (видимая часть) текущего экономического кризиса в мире с высокой степенью вероятности произойдет в конце 2013 г. (октябрь-ноябрь). Основные видимые проблемы будут в странах ЕС.

Для РФ очередным кризисным годом станет 2014 год из-за резонансного наложения мировых и страновых трендов:

1) Снижение цен на нефть к маю-июню 2013 года достигнет (нижний пик) 65–70 долларов США за баррель нефти марки Urals), что приведет к необходимости использовать резервный фонд (не более 1 года). В дальнейшем (осенью 2013 или зимой 2014) цена на нефть опять вырастет (из-за девальвации доллара и/или из-за начала активных боевых действий на Ближнем Востоке) и до 2016 года будет расти.

2) В то же время мировой спрос продолжит падать, и из-за большого количества производственных мощностей вырастет мировая конкуренция, что будет отражаться на снижении (в натуральных показателях) экспорта продукции базовых российских отраслей (металлургия и т. п.), а также в усилении давления на промышленность внутри РФ (ВТО и т. п. тенденции).

3) К концу 2013 – началу 2014 года по примеру 2008–2009 может резко вырасти курс доллара (до 45–50 рублей) по отношению к рублю (из-за необходимости балансировки импортно-экспортных операций). К концу 2016 года рубль опять укрепится и вернется к 35–36 рублям за 1 \$.

4) Перекос затратной части бюджета РФ в сторону обороны и безопасности в совокупности с международными трендами и необходимостью дотировать большинство региональных бюджетов и «дыру» в пенсионном фонде приведет к высокому риску возникновения в 2014 году бюджетного кризиса. В первую очередь «просядут» бюджеты муниципалитетов и регионов РФ (январь – август 2014 года). Лишь к октябрю-ноябрю 2014 года (в лучшем случае) Путин пой-

мет, что бюджет надо пересматривать и балансировать, перенаправляя потоки из оборонных и социальных статей в статьи, связанные с развитием национальной экономики. Возможно частичное перераспределение налогов в пользу регионов.

5) В 2014–2016 годах начнет расти суммарная налоговая нагрузка на бизнес и обеспеченных людей, как за счет увеличения размера налога на имущество и введения налога на роскошь, так и за счет «налогового маневра».

6) Тарифы естественных монополий продолжат расти с прежними темпами вплоть до 2014–2015 гг., что наряду с коррупционной составляющей будет влиять на удержание в двухзначной зоне процента деловой инфляции в РФ.

7) Идефикс В.В. Путина относительно того, чтобы сделать рубль – единой валютой Евразийского союза, как следствие – работа по снижению инфляции рубля (до 3,0–3,5 %) также повлияет на запуск бюджетного кризиса, за счет удельного сокращения денежной массы и скорости оборачиваемости денег (кризис неплатежей). Только в 2015 году есть вероятность снижения давления на рубль и разрешения Минфину и ЦБ РФ на запуск инфляционных процессов. Это позволит промышленности и торговле РФ «дышать» и повлияет на восстановление индекса промышленного производства (ИПП).

8) Очередная волна социальных и политических процессов начнется с мая 2016 года (выборы в Госдуму РФ) и продлится до мая 2018 года (инаугурация нового Президента РФ), что традиционно повлияет на замедление экономической активности в стране, вывод части капитала в зарубежные юрисдикции, приостановки части долгосрочных инвестиционных проектов, так как борьба за власть будет ожесточенной.

По факту ближайшие 5 лет для нашей страны (в случае развития ситуации по инерционному сценарию, что высоковероятно) можно считать застоем или потерянными годами, так как, несмотря на увеличение абсолютного значения ВВП в 2 раза, ИПП вырастет всего на 2–3 %, а покупательская способность населения упадет на 20 %, что также приведет еще и к сокращению численности «среднего класса» в стране.

## ***Программа развития лидерства как инструмент формирования лояльности и стратегических компетенций***

Ведущий тренер

*Кузьменков Роман Александрович* – канд. экон. наук, менеджер по обучению и развитию персонала компании «Тетра Пак» в Восточной Европе и Центральной Азии, г. Москва

Мастер-класс Р. Кузьменкова о программах лидерства был построен на опыте внедрения технологии развития лидерства в компании Tetra Pak. Даная тема оказалась интересной большому количеству участников форума, число присутствующих составило около 70 человек.

Свой мастер-класс Роман начал с рассказа о деятельности компании Tetra Pak, в которой большое внимание уделяется постоянно обучению и развитию человеческих ресурсов для успешного ведения бизнеса. Компания Tetra Pak была основана в 1951 г. Рубеном Раусингом. Ее инновации в корне изменили существующие методы упаковки и доставки пищевых продуктов по всему миру. Компания работает в более чем 170 странах и насчитывает свыше 22 000 сотрудников.

В основе деятельности компании лежит определенная система ценностей. На ней основывается и организация труда, и стиль поведения сотрудников. Система ценностей всегда была в основе корпоративного духа компании Tetra Pak с момента ее основания. Принятая всеми система ценностей позволяет придерживаться единой культуры бизнеса компании при взаимодействии с людьми по всему миру. Корпоративные ценности Tetra Pak – это:

- Ориентированность на заказчика и долгосрочная перспектива.
- Качество и Новаторство.
- Свобода и Ответственность.
- Партнерство и Работа в удовольствие.

Цель деятельности компании – сделать продукты питания безопасными и доступными повсеместно, не меняется уже на протяжении 60 лет, а девиз компании «СОХРАНЯЯ ЛУЧШЕЕ» отражает отношение к поставщикам, заказчикам, потребителям, обществу в целом и, конечно, к самими сотрудникам. Компания всячески способствует развитию профессионализма и укреплению корпоративной культуры в целом.

Р.А. Кузменков отметил, что большое внимание Tetra Pak уделяет программам развития лидерства, которые строятся в компании по схеме 70/20/10. Суть данного подхода проста:

- 70 % времени занимает обучение за счет решения реальных задач на рабочем месте;
- 20 % времени занимает обучение на рабочем месте с более опытным сотрудником: наставничество, коучинг и т. д.;
- 10 % времени занимают формальные тренинговые активности: семинары, тренинги.

Программа развития лидерства в компании Tetra Pak состоит из 2 основных блоков: базового, в который входят шесть основных элементов лидерства, и прикладных инструментов (Leadership Curriculum). Элементы лидерства включают развитие себя и других людей, сотрудничество, вовлеченность, исполнение и необходимость изменений.

Развитие других (Develop others) заключается в том, что менеджер непрерывно развивает людей и команды для решения текущих и будущих задач компании. Например, разрабатывает индивидуальный план развития для членов своей команды, выступает в роли коуча или ментора для сотрудников других отделов или команд, смотрит на процесс управления карьерой своих подчиненных в долгосрочной перспективе, прислушивается к своим людям, помогает им преодолевать барьеры в работе, ставит новые и сложные задачи и успешно развивает командный дух. По мнению Р. Кузменкова, настоящий менеджер – лидер обязательно захочет поделиться знаниями с другими людьми. Желание научить – вот что отличает хорошего менеджера от посредственного.

Развитие самого себя (Develop self) – это постоянное расширение, углубление и применение знания о себе, бизнесе в целом. Это один из самых масштабных элементов: в компании Tetra Pak около 30 % времени отводится саморазвитию и самосознанию. Сотрудники совместно со своим руководителем разрабатывают индивидуальные планы развития и ставят себе цели карьерного роста; берутся за задания, проекты, не входящие в зону прямой ответственности; читают; осваивают новые знания/опыт, используя круг своих знакомств.

Настоящий лидер должен уметь сотрудничать (Collaborate). Данный элемент заключается в активном построении круга знакомств и развитии партнерства, совместной работе в различных средах, как внутри, так и вне организации, с целью развития бизнеса, заказчиков и компании. Так же необходимо, чтобы менеджеры компании пони-

мали стратегические задачи, которые лежат в основе индивидуальных целей членов команды и каким образом они взаимосвязаны с целями других, необходимо использовать технику совместного решения проблемы.

В любом деле важна страсть, вовлеченность. В Tetra Pak данный элемент (Engage) включает в себя поиск возможности для обсуждения бизнес-реальности, видения и стратегии, с целью донесения необходимости действий и формирования ответственности у каждого сотрудника. Эффективный менеджер должен быть всегда открыт для обсуждения вопросов с коллегами, объяснять своей команде стратегию компании и направления развития отдела/группы, изучать результаты опроса по вовлеченности персонала и работать над планом мероприятий. Немало важно искренне интересоваться своими подчиненными, рассматривать их как личностей. И, конечно же, настоящий лидер не должен злоупотреблять своей властью, формальными полномочиями.

Способность любой компании реагировать и справляться с изменениями внешней среды является одной из наиболее важных составляющих ее успеха. Бизнес-среда компании Tetra Pak быстро меняется: модифицируются требования заказчиков, разрабатываются новые продукты, происходит расширение компании в целом. Поэтому перед компанией стоит задача дальнейшего развития такого элемента лидерства, как постоянное изменение (Change). Компании требуются сотрудники, которые понимают необходимость изменений для развития бизнеса, продвигают, принимают и внедряют эти изменения. Основными действиями менеджера являются стремление к постоянному совершенствованию процессов/работы, делегирование полномочий в рамках программ по изменению ключевым людям своей команды, вовлечение своей команды в процесс изменений, разрушение стереотипов и постоянный поиск новых идей для высшего руководства. Новаторство, индивидуализация решений входит в корпоративную систему ценностей Tetra Pak.

Завершает список элементов лидерства компании такой элемент, как исполнение (Perform). Менеджеры Tetra Pak непрерывно направляют усилия на постоянное совершенствование, требуют результативности от себя и от других:

- Ставят своим подчиненным цели;
- Отслеживают результаты их работы;
- Поощряют высокую эффективность;
- Помогают улучшить низкую эффективность;

- Дают регулярную обратную связь (прямую);
- Повышают качество работы в своей организации.

В компании Tetra Pak существует Leadership Curriculum – портфолио программ по развитию лидерства, разработанное глобально и несущее единый посыл. Портфолио состоит из трех обязательных, а также нескольких необязательных программ.

Все руководящие должности компании разделены на пять возрастающих уровней, первым из которых является уровень менеджеров низшего звена, а пятым – управляющие и высшее руководство компании. Программа подбирается исходя из уровня должности.

В линейку обязательных программ входят такие программы, как New managers introduction, шведская программа CRASH Course и Leading others. В этих программах менеджеры участвуют в свой первый год работы на руководящей должности.

Р. Кузменков подробнее остановился на программе Leading others, внедренной в Tetra Pak в 2010 г. Программа состоит из двух модулей, первый из которых направлен на построение лидерских способностей (заключается в проведении семинаров, тренингов на усовершенствование шести элементов лидерства), второй – на управление эффективностью (включает практические занятия по решению кейсов, различные групповые активности). Всего по данной программе в России прошли обучение 86 менеджеров. По результатам проведения программы осуществлялась обратная связь – сами работники по 5-балльной шкале выставляли оценки двум модулям программы. В целом в России программа прошла успешно: первый и второй модули получили средние оценки 3,6 и 4,2 соответственно. Была замечена любопытная особенность: при проведении данной программы в Китае возникли трудности с осуществлением обратной связи – не все участники были готовы открыто выставлять оценки. Эту особенность, по мнению тренера, можно связать с особенностями национального менталитета.

В компании Tetra Pak дополнительного стимулирования к обучению и участию в программах не существует. Сотрудники сами стремятся попасть на обучение, иногда бывает так, что спрос даже превышает предложение.

Однако в данной системе программ по развитию лидерства при всех ее достоинствах можно выделить и некоторые недостатки. Главным из них является направленность на руководителей, которые уже имеющих подчиненных. В компании нет ни одной специально разработанной программы развития для будущих лидеров, т. е. будущих

управленцев. Сейчас перед компанией встал вопрос о создании такой программы для развития лидерских качеств кадрового резерва.

Еще один недостаток, связанный с участием в программе для менеджеров среднего звена *Leading with Impact*, заключается в ограничении числа участников, стажем работы в компании не менее 1–2 лет. Продолжительность данной программы шесть дней и проводится она в Италии. Суть программы заключается в проведении оценки каждого сотрудника по методу 360 градусов и последующим совершенствованием выявленных недостатков. Однако, можно отметить, что данная программа требует доработки, так как в ней одновременно участвуют люди с очень разным профессиональным уровнем, а также различиями в возрасте. Поэтому в скором времени планируется создать аналогичную программу для более зрелой аудитории.

В конце своего выступления Р.А. Кузменков ответил на вопросы аудитории. Слушатели активно задавали уточняющие вопросы о содержании обучающих программ, а так же об итогах применения данных программ компании Tetra Pak и об их корректировке в связи с национальными особенностями.

В целом мастер-класс привлек внимание аудитории в силу своей актуальности для любой современной компании вне зависимости от сферы ее деятельности.

*Жемчугова Юлия, студентка гр. ЭТС-804*

***Нестандартное стимулирование персонала:  
иррациональное управление, «теория потока»,  
игромания и интернет-зависимость как инструменты УП***

Ведущий дискуссионной площадки:

*Лутинос Евгений* – начальник отдела мотивации ОАО КБТМ  
(Завод транспортного машиностроения)

Тема дискуссионной площадки была заявлена как нестандартное стимулирование персонала, поэтому и само мероприятие началось весьма нестандартно. Ведущий сразу же привлек внимание аудитории тем, что, поприветствовав присутствующих, начал ловко жонглировать тремя апельсинами. Параллельно Евгений обратился к аудитории с вопросом «как вы думаете, какие ощущения испытывает человек во время жонглирования?». Аудитория тут же отреагировала: сосредоточенность, напряжение, монотонность, концентрация внимания, интуиция... Ведущий пояснил, что состояние, кото-

рое человек испытывает в данный момент, называется «состоянием потока», т.е. состояние максимальной концентрации внимания, при котором человек не отвлекается на другие виды деятельности и как следствие добивается максимальных результатов. Состояние потока является состоянием наивысшей мотивированности человека. Таким образом в рамках дискуссии предстояло решить такие вопросы: «Для чего надо мотивировать персонал?», «Как можно погрузить персонал в состояние максимальной мотивации?», «Как можно увеличить производительность?».

«Очевидно, что устаиваясь на работу человек изначально мотивирован на высокую производительность труда, – пояснил Евгений, – Парадокс заключается в том, что зачастую фактическая производительность оказывается ниже планируемой». Происходит это по двум причинам: 1) «Не могу»; 2) «Не хочу». И если первая причина связана с объективными преградами, такими как, например, низкая квалификация работника, внешние барьеры (отсутствие необходимых условий), то вторая причина является следствием внутренних субъективных установок.

По наблюдениям Эдварда Деминга, 98 % неудач в достижении цели вызваны внешними барьерами, такими как строение организационной системы, а не человеческим фактором исполнителя, и только 2 % приходится на нежелание персонала работать эффективно. В связи с этим возникает вопрос «как исправить данную ситуацию?» и «всегда ли надо мотивировать персонал?». Безусловно, мотивация очень важна, и в случае, например, низкой квалификации сотрудника ее можно повысить. Однако, прежде чем приступать к тем или иным процедурам, важно понимать кого и зачем мотивировать. Возможно, гораздо эффективнее отойти от стандартных методов, снять внешние барьеры, попытаться индивидуализировать систему мотивации, чтобы люди действительно захотели работать лучше. Ну и конечно нужно учитывать, что без самомотивации самые эффективные методы внешней мотивации не дадут ожидаемых результатов.

Дискуссия на заявленную тему состояла из трех частей. В первой части ведущий рассказал про рациональное и иррациональное поведение людей, преимущества эмоционального интеллекта (EI) и иррационального управления. Исследования показали, что стандартные методы мотивации персонала не всегда эффективны, т.к. большинство таких методов основывается на шаблонном представлении о рациональном поведении человека, тогда как по своей природе

человек нередко склонен к иррациональным действиям. Примером тому могут служить некоторые особенности поведения человека:

1) Зацикливание, т. е. человек следует однажды избранной модели поведения, даже если он осознал ошибочность своих суждений.

2) Бесплатность. Например, в США был проведен такой эксперимент. Поставили два автомата с шоколадными конфетами. В одном автомате – качественный швейцарский шоколад за 15 центов, в другом – обычный невысокого качества за 1 цент. Спрос на швейцарский шоколад оказался выше ввиду его невысокой стоимости. В целях эксперимента через какое-то время цену на оба сорта шоколада понизили на 1 цент. Теперь швейцарский шоколад стоил всего 14 центов, а обычный был доступен бесплатно. В связи с этим ситуация резко изменилась. Теперь спрос на обычный шоколад в разы превышал спрос на швейцарский, хотя качественные конфеты стали еще доступнее, и по законам классической экономики снижение цены должно вести к повышению спроса.

3) Социальные нормы. Следование традициям, общепринятым правилам поведения.

Вопросами иррационального поведения занимались Дэн Ариели и Дэниел Канеман.

Эмоциональный интеллект (EI) – группа ментальных способностей, позволяющих людям с высоким уровнем EI хорошо понимать свои эмоции и чувства других людей, управлять своей эмоциональной сферой. Поэтому в обществе их поведение более адаптивно и они легче добиваются своих целей во взаимодействии с окружающими. Иррациональное управление также учитывает эмоциональное восприятие действительности человеком, поэтому оно эффективно.

Во второй части дискуссии речь шла о теории аттрактивной мотивации и прокрастинации (постоянное «откладывание на потом» неприятных мыслей и дел). Теория аттрактивной мотивации заключается в том, что человек не всегда поступает рационально, он пытается погрузить себя в то эмоциональное состояние, которое его наиболее привлекает. Ведущий отметил особенности менталитета российского работника, а также почему западные схемы мотивации не всегда приемлемы в российской практике. Были обсуждены меры мотивации с учетом российского менталитета. Например:

1) Эмоциональное восприятие цели. Реализовывать воздействие на работника отказавшись от традиционной постановки рациональной цели, а придавать ей эмоциональную окраску.

2) Свободолюбие: дать работнику некую свободу в принятии решений и свободу действий в качестве поощрения.

3) Склонность к коллективизму: устанавливать коллективные цели и коллективное премирование.

4) Стремление «заработать», «заслужить» поощрение: своевременное и адекватное поощрение, похвала начальства.

5) Склонность к иерархии: дать работнику возможность продвигаться по иерархической лестнице должностей (иногда достаточно просто менять название должности, оставляя неизменным ее содержание).

В третьей части дискуссии ведущий вернулся к вопросу о «состоянии потока» или «состоянии мастера», схожее с эйфорией, когда человек ощущает необычайный прилив сил, полную вовлеченность в процесс и удовлетворение от своей деятельности. Ведущий обратился к аудитории с вопросами «испытывали ли вы когда-нибудь «состояние потока?» и «с чем это состояние было связано?». Выяснилось, что многие слушатели испытывали подобное состояние, сталкиваясь с трудными, но разрешимыми задачами, когда им удавалось сделать что-то необычное, сложное, чаще всего на работе, тем самым подтвердив результаты исследования известного американского ученого венгерского происхождения. Михалий Чиксентмихай в течение 25 лет проводил опросы на тему: «в каких ситуациях вы ощущали эйфорию?». Ученый установил, что состояние эйфории, или «состояние потока», люди чаще всего испытывают именно во время работы, нежели на отдыхе (по статистике 54 и 18 % соответственно). Он объяснил это тем, что «лучшие моменты в жизни происходят на пределе человеческих возможностей, в добровольных условиях, создавая что-то трудное и достойное». А чаще всего такие ситуации складываются на рабочем месте. Поэтому руководители чаще испытывают «состояние потока», чем их подчиненные. «Состояние потока» возникает именно тогда, когда человек испытывает интерес к деятельности и добивается успеха. Состояние потока – оптимальное состояние внутренней мотивации, при которой человек полностью включен в то, что он делает. Практика погружения в поток, по мнению ведущего, предполагает соблюдение следующих условий:

1) Перестать думать о победе или поражении;

2) Переключить внимание с размышлений на ощущения;

3) Уйти от шаблонов, начать делать что-то по-новому;

4) Отделить планирование от самого действия («принял решение – действуй»);

- 5) Одеть маску (т. е. отделить поведение от личности);
- 6) Готовность принять отрицательный результат;
- 7) Создать соответствующую обстановку;
- 8) Использовать специальные тренажеры.

Примером искусственно смоделированных условий для достижения состояния потока является видео-игра «Flow», разработанная Йеновой Ченом. В ее основе – игроко-центричный принцип, т. е. уровень сложности подстраивается под уровень игрока. Таким образом, интерес к игре не прекращается. Ведь слишком легкие задачи вызывают скуку, слишком сложные приводят к раздражению, а постепенное повышение сложности, вместе с повышением уровня мастерства заставляют все время держать ситуацию под контролем.

Практику погружения в «поток» как нельзя лучше демонстрирует феномен игромании или зависимость от социальных сетей. В online-игре или при общении в социальных сетях человек очень мотивирован, он находится в «состоянии потока» – погружение с полной отдачей. Е. Лупинос проводит параллель между игрой и бизнесом и делает вывод о том, что некоторые игровые принципы весьма успешно можно применить в системе мотивации персонала, например такие как:

1. В игре – моментальная обратная связь – накопление баллов. В бизнесе это – условные показатели мастерства, «баллы успешности» (например, премия). Главный принцип здесь – своевременность. Ведь если между результатом и обратной связью проходит более 4 дней, человек теряет интерес.

2. В игре – система «прокачки» персонажа, т. е. его постоянное развитие. В бизнесе – зависимость размера заработной платы от мастерства работника в данной конкретной организации. Смысл – в своей организации работник может достичь высокого уровня, а в другой организации придется начинать все с нуля.

4. В игре – повышение уровня сложности. В бизнесе – постепенное повышение уровня сложности задач, но доступного для работника.

5. В игре – повышение уровня мастерства (артефакт за прохождение определенного уровня). В бизнесе – предоставление помощника, для более быстрого повышения производительности.

6. В игре – возможность с нуля сформировать свою «личность». Бизнес – дать возможность работнику сформировать свою личность на предприятии (доска почета, назначение на должность и т. д.).

7. В игре – смена статусов игровой личности и внешних атрибутов. В бизнесе наглядным примером служит практика США – чем выше должность, тем ближе место парковки к зданию компании.

8. В игре – интрига. В бизнесе – то же самое (например, неожиданное премирование).

9. В игре и в бизнесе – ценность накопленного прогресса.

Таким образом, сотрудник всегда будет высоко мотивирован, если найдет свое место в организации, находясь в «состоянии потока», испытывая непрерывный интерес к работе и получая удовольствие от своей деятельности, не тогда, когда он вынужден бороться с системой, плывя против течения, а когда есть возможность все время находиться «на гребне волны».

В рамках дискуссионной площадки были рассмотрены нестандартные методы мотивации персонала, отвечающие требованиям времени, такие как иррациональное управление, «теория потока», принципы интернет-игры. Рассматриваемые методы внесли свежую струю в повседневную практику управления, чем вызвали неподдельный интерес аудитории.

*Елена Урманова, аспирант кафедры ЭиСТ  
ОмГУ им.Ф.М. Достоевского*

### ***Технология разработки компетенций и их оценки на основе стандартизации процесса***

Мастер-класс подготовили и провели:

к. психол. наук, доцент *Гилева Кристина Викторовна*,

ст. преподаватель *Сафронова Оксана Леонидовна*,

ст. преподаватель *Солоусова Ксения Валерьевна*,

Сибирский государственный университет путей сообщения

(г. Новосибирск)

Прошедший мастер-класс был открыт приветствием Кристины Гилевой, канд. психол. наук, доцентом кафедры социальной психологии управления Сибирского государственного университета путей сообщения. Тренеры предложили рассмотреть на этой встрече их уникальный опыт, соединяющий принципы процессного подхода, разработки моделей компетенции, а также обратить внимание на такие основные моменты встречи, как:

– профессиональные стандарты;

– особенности и преимущества процессного подхода.

Особый формат мастер-класса в виде деловой игры внес свою «изюминку». Аудитория была поделена на 5 команд. Участникам была предложена деловая игра «Мост», смысл которой состоял в том, что за ограниченное время и с ограниченным бюджетом каждая команда проектировала и создавала «мост» из подручных материалов: скотча, пластиковых бутылок и бумаги. В процессе строительства «моста» развернулись оживленные дискуссии внутри групп, в результате получилось пять «мостов», каждый из которых подвергся испытанию на прочность и оценивался с экономической точки зрения – по критерию минимизации затрат. Все команды успешно справились с заданием и были довольны результатами своей работы.

Процесс планирования и строительства моста был взят за основу тренерами в качестве показательного примера процессного управления на протяжении всего мастер-класса.

Что же позволило командам справиться с заданием? Это и умение распределять роли, слышать другие мнения, способность работать в коллективе. Все перечисленные качества – компетенции.

Так слушатели сами пришли к выводу, что для того, чтобы реализовать любой процесс нужно обладать компетенциями. Тренеры определили компетенции как характеристики человека, выполняющего определенные функции и позволяющие выполнить эти функции эффективно.

Но среди HR-менеджеров часто встает вопрос: как определить профессиональные компетенции разных категорий работников? В основе определения компетенций всегда лежит определенный подход, причем чтобы выявить необходимые компетенции, нужно изучить вид экономической деятельности, выполняемый работником. Под видом экономической деятельности следует понимать часть области профессиональной деятельности, образованную целым набором функций для реализации какого-либо процесса. Тренеры мастер-класса выделили два существующих подхода к описанию видов экономической деятельности: функциональный и процессный.

Основные различия подходов состоят в следующем:

1) Если в функциональном подходе исполнитель не всегда обладает возможностью видеть свой вклад в достижение результата, то в процессном подходе этот момент исключен. Каждый участник видит результат своей работы и имеет в то же самое время общее видение о целях деятельности и общем результате.

2) В функциональном подходе исполнитель ориентирован на указания и оценку руководителя. В процессном подходе – исполнитель в первую очередь ориентирован на заказчика, клиента. И специфика процессного подхода как раз связана с тем, что требования предъявляются не к должности, а к личностным и профессиональным качествам исполнителя.

3) Процессный подход способствует устранению межфункциональных барьеров. Так работники, занятые выполнением разных функций зачастую обеспечивают реализацию одного и того же процесса. Но для эффективной его реализации необходимы эффективные коммуникации, что бывает невозможно при наличии барьеров между функциональными подразделениями.

Тренеры, подготовив слушателей и пояснив основные преимущества процессного подхода, перешли к основной теме мастер-класса. Определив профессиональный стандарт как документ, раскрывающий с позиции работодателя содержание профессиональной деятельности в рамках выделенных процессов, а также включающий требования к квалификации и компетенциям.

Профессиональный стандарт включает следующие разделы:

1. Общие положения;
2. Паспорт профессионального стандарта;
3. Каталог подпроцессов;
4. Общие характеристики квалификационных уровней работников.

Управление персоналом традиционно рассматривается как функция, и как правило, разбивается на несколько процессов. Однако в специализированных отделах менеджеры задействованы не в одном, а в четырех-пяти процессах одновременно. Например, несколько отделов выполняют различные функции: мотивацию персонала, нормирование труда, оплату труда, оформление трудовых отношений. Но, чтобы выполнять все эти функции с получением оптимального результата, нужно понимать, что все они связаны между собой в ходе реализации одного процесса – процесса управления персоналом. И подобная ситуация может складываться не только в отделах управления персоналом, но и в других подразделениях организации. Работники должны понимать свое участие и свою роль в других процессах, оценивать к чему могут привести их действия. Отсюда вопрос: как создать должностную инструкцию, чтобы одна деятельность рассматривалась в разных процессах? Для этого тренеры

предложили алгоритм действий по разработке профессионального стандарта.

Этапы разработки профессионального стандарта:

1. Идентификация процесса и подпроцессов;
2. Составление перечня трудовых функций;
3. Выделение квалификационных уровней и определение требований к работнику на данном уровне;
4. Отнесение трудовых функций на определенный квалификационный уровень.;
5. Разработка карточек трудовых функций.

Аудитории было предложено вернуться к примеру со строительством моста и разбить процесс его создания на несколько подпроцессов, а затем выделить трудовые функции, чтобы ощутить на личном опыте, как работает предложенная методика. Выполнив предложенные действия, участники перешли к формированию квалификационных уровней.

Для выделения квалификационных уровней используются определенные показатели профессиональной деятельности:

- широта полномочий и ответственности (определяют общую компетенцию), связанную с масштабом деятельности, с ценой возможной ошибки и ее последствиями, с полнотой реализации основных функций руководства;
- сложность деятельности;
- наукоемкость деятельности и требования к знаниям, связанные со степенью абстрактности требуемых знаний, с объемом используемой информации.

Определение квалификационных уровней требует их описания по выделенным выше показателям.

Итак, завершив выделение квалификационных уровней, участники перешли к четвертому этапу реализации технологии разработки компетенций. Суть работы заключалась в распределении выполняемых работником трудовых функций по квалификационным уровням. Для чего все выполняемые трудовые операции разносятся по уровням в соответствии с составленной характеристикой, затем для каждого работника на пятом этапе сводятся в карточку трудовых функций. Карточка трудовых функций отражает процессы, в которых участвует работник, какого уровня сложности функции он выполняет, что позволяет описать требования к компетенциям. Среди требований к компетенциям работника могут быть выделены: необ-

ходимые знания, профессионально-важные качества, требования к здоровью и иное.

Таким образом, процесс разработки профессиональных стандартов ложится в основу построения должностных инструкций работников. Но этим возможности использования технологии не ограничиваются, она позволяет:

- 1) Руководителю направлять развитие своих подчиненных;
- 2) Оценивать реальные компетенции работников, которые могут, как превышать, так и быть существенно ниже необходимых.
- 3) Принимать решения о трудовых перемещениях работника;
- 4) Моделировать системы материального стимулирования работников с помощью оценки стоимости каждого квалификационного уровня, путем вычисления доли функций каждого уровня в общем функционале работника, и в конечном итоге определить размер материального вознаграждения.

Составленные профессиональные стандарты, таким образом, служат оценочным инструментом для многих функций управления персоналом. Тренеры с уверенностью заявили о возможности применения данной технологии как в классической функциональной модели организации деятельности фирмы, так и в процессной. Практическое применение представленная технология нашла в проекте «Казахстанских железных дорог» в сентябре 2011 г. Авторами технологии началась реализация проекта по созданию профессиональных стандартов для работников железнодорожного транспорта, которая прошла успешную апробацию. Хотя в российских организациях существует несколько настороженное отношение к применению процессного подхода в стандартизации, привычный всем функциональный подход крепко засел в сознании работников, тем не менее, есть надежда, что организации, их руководство, менеджеры по управлению персоналом обратят внимание на преимущества описанного подхода.

*В мастер-классе участвовала  
Белослутская Ольга, студентка  
специальности «Управление персоналом» ОмГУ*

---

---

## МАТЕРИАЛЫ КОНФЕРЕНЦИИ

---

---

### НРАВСТВЕННЫЙ ИМПЕРАТИВ КАК ЧАСТЬ ЧЕЛОВЕЧЕСКОГО ПОТЕНЦИАЛА – СОВРЕМЕННОЕ И ПОСТМОДЕРНИСТСКОЕ ПОНИМАНИЕ MORAL IMPERATIVE AS THE PART OF HUMAN POTENTIALS MODERN AND POSTMODERN UNDERSTANDINGU

Д-р Баль Бранко  
PhD, Balj Branko

*Университет в Нови-Саде, экономический факультет, Суботица*

Современные дебаты о нравственном императиве как части человеческого потенциала относятся прежде всего к Канту и к посткантовским дискуссиям по вопросам этики и нравственного действия. Постмодернистские дебаты по той же проблеме указывают на циничное отношение к желанию поставить прибыль на первый план, а моральные действия свести к морализаторствам.

The modern debate about the moral imperative as a part of the human potential relates primarily to Kant and post-Kantian debate on ethics and moral acting. The postmodern debate on the same problem indicates the cynical relationship of a will for putting the profits in the first plan and for reducing the moral action to moralizing.

*Ключевые слова:* моральный императив, человеческий потенциал, этика Канта, гипотетический и категорический императив, цинизм, морализаторство.

*Key words:* moral imperative, human potentials, Kant's ethics, hypothetical and categorical imperative, cynicism, moralizing

Все споры рационалистов, эмпириков и просветителей как будто прокладывали путь этике Канта, которая представляет собой коперниканский переворот, поскольку Кант является мыслителем субъективитета субъекта, то есть спонтанитета свободы. Кант стоит на позиции, противоположной традиционной в этической теории, и вещи переворачивает, например, вместо: «Ты должен поступать так-то и так-то» он говорит: «Ты можешь, значит ты должен»<sup>1</sup>. Свои зна-

---

<sup>1</sup> Эрик Вайл утверждает наоборот: «Ту абсолютную силу Кант выразил в знаменитом высказывании: «тебе надо, значит ты можешь». «Проблема философии Канта». С. 178, ИКЗС Нови\_Сад, 2010.

менитые вопросы: Что я могу знать? Что я должен делать? На что я смею надеяться? Кант заключает вопросом: Что есть человек? Эти вопросы свидетельствуют о том, что человек есть существо познания, деятельности и творения (оставим в сторону критику Хайдеггера, которая касается желания Канта преодолеть метафизику и то, что именно Кант заложил основы редукции метафизики к антропологии).

Кант добился аспекта, что первенствующее значение принадлежит практическому разуму<sup>1</sup> над теоретическим и поэтическим. Вопрос гласит: какому практическому разуму принадлежит первенствующее значение? Кант, бесспорно, стоит на позиции, что практический разум в качестве активного разума распознается как этический разум, который выдвигает моральную деятельность над поэтической правовой деятельностью, и, что политика и право должны стать на колени перед нравственностью. Не случайно третья формулировка категорического императива Канта строго запрещает рассматривать других людей как средство для достижения собственных (пусть самых высоких и общественно значимых) целей: «Поступай так, чтобы ты всегда относился к человечеству и в своем лице, и в лице всякого другого также как к цели и никогда не относился бы к нему как к средству». Этим Кант в сущности доказывает, что нравственность человека есть тот потенциал, который он может превратить в практику и, с тем он подтверждает себя как существо свободы в более существенном смысле, чем, когда он находится в области экономической, правовой или политической деятельности – потенциала. Из этого следует, чтобы человек вывел себя с пути цивилизо-

---

<sup>1</sup> В заключение надо еще отметить, что три члена моральной веры- Бог, свобода человеческой воли и нравственность, единственные где нам разрешается вопреки опыту переместиться из мира чувств в мир мыслей и, что только с практической точки зрения мы верим в то, за что у нас нет в противном случае достаточно оснований спекуляций. Но как бы это ни было нужно и надежно, что этот поступок пойдет в пользу нашей нравственности, мы все-таки мало уполномочены дальше углубляться в эту идею и решиться с нашей спекуляцией пойти туда, где идет только забота о наших практических интересах. Если мы делаем больше этого, тогда мы мечтатели. Ибо здесь точно обозначены границы нашего разума и тот, кто посмеет переступить их, будет наказан за свою смелость недовольствием или заблуждением. Но, останемся ли внутри тех границ, тогда наградой за это для нас будет возможность остаться мудрыми и добрыми людьми». *Имануил Кант. Лекция по философскому учению о религии, Философский факультет, Бая-Лука, 2005.*

ванности на путь просветления – свободы, нравственный императив в качестве потенциала-практики может и должен посредничать любой другой потенциал-практику, следовательно, и ему ближайшие потенциалы, вроде политических, правовых и экономических.

*О каком первенствующем значении практического разума идет речь?*

В своем труде «Критика чистого разума» Кант высказал определенное недоверие по отношению к метафизике, а тем самым и к теоретическому познанию. Такая позиция присутствует, даже является решающей в «Критике практического разума», в «Создании моральной метафизики», как и во многих других политических и философских трудах.

Проще говоря, познать мир, понять концепцию бога при помощи метафизики невозможно, потому Кант главный акцент переносит на практический разум, нравственность, то есть этику как философскую дисциплину и практическую философию. Кант это подчеркивает следующим образом: «Потребность же чистого практического разума основана на долге – делать нечто (высшее благо) предметом моей воли, чтобы содействовать ему всеми моими силами; но для этого я должен допустить возможность его, стало быть и условия этой возможности, а именно бога, свободу и бессмертие, (постулаты практического разума – прим. Б.Б.) так как своим спекулятивным разумом я доказать их не могу, хотя и опровергнуть не могу»<sup>1</sup>. Если Кант радикально поставил под вопрос «любое синтетическое познание разума в его спекулятивном применении» (Кант) и если еще более радикально поставил под вопрос эмпирический путь познания, так как каузальность природы не знает свободы субъекта, ибо «склонность, благонравна она или нет, слепа и рабски покорна»<sup>2</sup> в качестве выхода остается практический разум, который должен заботиться о своём интересе. Уже сейчас можно было бы сказать, что человеческая жизнь в обществе по судьбе зависит не от теоретического, не от эмпирического, а от практического разума, то есть от отношения этики и ее посредничества политики, права и экономики. Нет никакой дилеммы, что Кант не думает так, ибо: «Разум как способность (давать) принципы определяет интерес всех душевных сил, а также и свой собственный интерес. Интерес его спекуля-

---

<sup>1</sup> Кант. Критика практического разума. Наприед, Загреб, 1974. С. 192, 193.

<sup>2</sup> Там же. С. 166.

тивного применения состоит в познании объекта вплоть до высших априорных принципов; интерес практического применения – в определении воли в отношении конечной и полной цели»<sup>1</sup>. Этим хочется сказать, что там, где перестает досягаемость и сила теоретического, практический разум покидает и только он может довести до «конечной и полной цели».

Ясно также, что теоретический и практический разум не находятся в противоречии друг с другом. Их непротиворечивость, а можно было бы сказать и общность, является условием, что разум вообще и имеется. Но как только теоретический разум не приводит к «конечной и полной цели» это значит, что надо его преодолеть путем открытости к практическому разуму, т. е. к нравственности и стать подчиненным практическому разуму. Кант излагает проблему соотношения теоретического и практического разума следующим образом: «Следовательно, в соединении чистого спекулятивного разума с чистым практическим в одно познание чистый практический разум обладает первенством, если предположить, что это соединение не случайное и произвольное, а основанное а priori на самом разуме, стало быть, необходимое. В самом деле, без такой субординации возникло бы некоторое противоречие разума с самим собой, так как если бы они были только координированы, то чистый спекулятивный разум стремился бы плотно закрыть свои собственные границы и не допускать в свою область ничего принадлежащего практическому разуму, а чистый практический разум старался бы для всего раздвинуть свои границы и там, где это диктовала бы его потребность, включить теоретический разум в свои границы. Но нельзя требовать от чистого практического разума, чтобы он подчинился спекулятивному и, таким образом, переменял порядок, так как всякий интерес, в конце концов, есть практический и даже интерес спекулятивного разума обусловлен и приобретает полный смысл только в практическом применении»<sup>2</sup>.

Кант этим своим высказыванием не только указывает на границы теоретических познаний и на связь, которая не является случайной, а как раз необходимой между теоретическим познанием, практическим познанием и действием (единство теории и практики), но и на жизненно необходимый эпохальный поворот, который от-

---

<sup>1</sup> Кант. Критика практического разума. Наприед, Загреб, 1974. С. 167, 168.

<sup>2</sup> Там же. С. 169.

ражается в том, что и любой теоретический, спекулятивный интерес в конце бывает практичным. Вследствие этого практичное, будучи не мирится с подведением под теоретическое, старается в своем применении не только опереться, но и произвести теоретическое.

С аспекта нашей проблемы Кант как будто думает (хотя с уважением относится к знаниям из области естественных наук, прежде всего к математике и к физике), что теоретическое (математическое-физическое-метафизическое) хочет посредством техники как результата производства своей эпохи, уничтожить практическое как существенно свободное место человеческого существования и ищет, требует, призывает, предвещает эпохальную необходимость примата практического над теоретическим, конечно, не без теоретического, ибо, по Канту, теоретическое это конститутивный момент практического. По Гегелю, Марксу, Хайдеггеру и остальным великим философам XIX–XX вв. Только отсюда выводится всё значение мышления Канта.

Кант в своих размышлениях и сам осознает границы собственного мышления, в том числе и некоторые противоречия, ибо этика ему полностью заслоняет политику, право и экономику. Он их не мыслит как существенную практику или конститутивные моменты практической философии. Он между этикой и практической философией ставит знак равенства, утверждая, что ответ на вопрос как может чистый разум быть практическим, не только не надежен, но человеческий разум ответа не может ни добиться. Поэтому Кант говорит, что оставляет философский принцип, а другого принципа нет. Многие толкователи сделают попытку повернуть чистый практический разум Канта к постулату чистого практического разума сообразая его только через существование Бога, а оттеснят, прежде всего, другой постулат, который Кант мыслит как свободу, что, попросту говоря, не в духе Канта, и не надо подсовывать Канту то, чего он не имел на уме как свою основную задачу мышления. Кант говорит, что «постулат возможности **высшего производного блага** (лучшего мира) есть вместе с тем и постулат действительности высшего первоначального блага, а именно бытия божьего»<sup>1</sup> следовательно, морально нужно принять Божье постоянство. Но он всё-таки стоял на точке зрения разговора о человеческих вещах, а моральному закону подчинены все разумные существа, включая тут и Бога.

---

<sup>1</sup> *Кант. Критика практического разума. Наприед, Загреб, 1974. С. 173.*

Следовательно, граница как величайшее достижение практической философии, точнее этики Канта можно выразить как раз следующей его позицией: «Отсюда само собой напрашивается вывод, что в ряду целей человек (а с ним и всякое разумное существо) есть **цель сама по себе**, т. е. никогда никем (даже богом) не может быть использован только как средство, не будучи при этом вместе с тем и целью, что, следовательно, само **человечество** в нашем лице должно быть для нас святым, так как человек есть **субъект морального закона**, стало быть, того, что само по себе свято, ради чего и **в согласии** с чем нечто вообще может быть названо святым. Ведь этот моральный закон основывается на автономии его воли как свободной воли, которая по своим общим законам необходимо должна также **согласоваться** с той волей, которой ей следует подчиняться»<sup>1</sup>. Подобные слова о человеке как о практическом а, следовательно, о свободном существе, в истории практической философии до Канта не были написаны, что говорит об огромном доверии к Человеку и к его эмансипаторским возможностям (у Канта это значит и моральным возможностям). Это многих заставило отметить, что Кант, преодолевая одну метафизику, создает свою метафизику, причем между метафизикой и антропологией он ставит знак равенства.

Предельные возможности человека Кант осознаёт в просвещении и в деятельности гения тоже. Это уводит человека от возможных неверных путей других учителей, указывая им на путь науки о мудрости, которая прокладывает дорогу к науке. Кант говорит: «хранительницей науки всегда должна оставаться философия, в утонченных изысканиях которой публика не принимает никакого участия, но должна проявлять интерес к ее учениям, которые могут ей стать совершенно понятными только после подобной разработки.» Кантовская вера в человеческий разум и философию и сегодня актуальна, хотя много говорится о критике разума вообще, а особенно о критике инструментального разума, не говоря уже о покидании (что по этому суждению невозможно) области разума и захода в область деструкции и декомпозиции всего, что разум с течением истории оставил за собой как историю философии, в том числе и практическую философию.

Следовательно, наибольший вклад Канта одновременно и его граница. Граница его мышления. Кант требует, чтобы совокупная

---

<sup>1</sup> *Кант*. Критика практического разума. Наприед, Загреб, 1974. С. 180.

жизнь преклонилась перед моральностью, то есть, чтобы политика, право и экономика преклонились перед этикой и были ею опосредованны. На эту проблему релевантно ответит Гегель даже так строго, что в его философской системе этика не получит особое место.

Гегель подвергает критическому обсуждению мышление Канта о морали особенно в *Философии права*, где в анализе объективного духа моральность он мыслит как центральный момент, на который существенно влияет абстрактное право, подчеркивая, что на горизонте отношения собственности, моральности, общества (интереса и закона сердца) и государства первенство принадлежит легальности в отношении к легитимности.

Хотя, по мнению Карла Маркса, человек является поливалентным существом – утром человек может быть рыбаком, а после обеда может сочинять музыку – он не придавал особого значения религиозной морали, а обращал внимание на мораль земного человека. Подвергая критике политическую экономию – ее логос – капитала – прибыли, Маркс мыслит предположение революции и революцию только по ту сторону нравственности, которая покрыта деньгами-товаром как чувственно-сверхчувственной силой.

Маркс по-особому проложил дорогу критике морали Ницше с требованием переоценки всех ценностей.

Таким образом, этические соображения в значительной степени перестали тематизоваться отдельно и становятся неотъемлемой частью ценности, которую отражает Аксиология как философская дисциплина, включающая и Этику.

XX век как век взлёта и падения, с двумя мировыми войнами и очень частыми экономическими кризисами, снова выдвигает на первый план вопрос-проблему взаимоотношения между политикой, экономикой, нравственностью и правом, а последние десятилетия XX века и первое десятилетие XXI века эти вопросы обостряют. Создается впечатление, что человек не является только субъектом добра и зла, но радикальное зло выходит на первый план. Оттуда вопросы для обсуждения:

1. Является ли природа человека радикальным злом, если человек по своей природе стремится к знанию?
2. Является ли свободная воля человека местом, где рождается больше зла, чем добра?
3. Стало ли знание единственной мерой силы?

4. Заканчивается ли та сила в технике не как использование техники, а как злоупотребление ею?
5. В каком отношении строятся субъект и сила с точки зрения западного метафизического мышления?
6. Силен ли субъект на деле и есть ли необходимость за субъектом связи и переходов?
7. Чем вообще сегодня является субъект и насколько в нем обитает нравственный императив как часть человеческого потенциала?
8. Есть возможность переоценки отношений внутри практической философии или этот вопрос-проблема опоздала?
9. Забыл ли человек с эпохи древней Греции до настоящего времени смысл существования или существование черпает в цинизме?
10. Если да, стал ли современный человек жадным существом, то есть существом радикального и не только радикального зла, но и зла вообще и можно ли вселенское зло преодолеть универсальным (вселенским) добром?

---

1. *Аристотель*. Никомахова этика, БИГЗ, Белград, 1980. Политика, Глобус, Загреб, 1988, Метафизика, Глобус, Загреб, 1988.

2. *Аквинский Фома*. Отрывки из трудов, Наприед, 1–2, Загреб, 1990.

3. *Бэкон Фрэнсис*. Новый Органон, Загреб, 1964.

4. Библия, Библийско друштво. Белград, 1974.

5. *Бодрийяр Жан*. Пакт о ясности ума или интеллигенция зла Архипелаг. Белград, 2009.

6. *Гегель Г.В.Ф.* Основания философии права, В. Маслеша. Сараево.

7. *Кант Иммануил*. Критика практического разума, Наприед, Загреб, 1974; Основы метафизики нравственности, БИГЗ, Белград, 1982; Философское учение о религии, Лекция, Философский факультет, Бая Лука, 2005

8. *Маркс Карл, Энгельс Фридрих*. Сочинения, Институт международного рабочего движения, Просвета, Белград, 1988.

9. *Ростонцев Михаил*. История древнего мира, Греция-Рим, Матица Српска, Нови-Сад, 1990.

10. *Вайл Эрик*. Проблемы философии Канта, ИК им. Зорана Стояновича, Сремски-Карловцы-Нови-Сад, 2010.

**ТРУДОВАЯ МОБИЛЬНОСТЬ  
В ФУНКЦИИ УЛУЧШЕНИЯ АЛЛОКАТИВНОЙ  
ЭФФЕКТИВНОСТИ ЧЕЛОВЕЧЕСКИХ РЕСУРСОВ**

**LABOR MOBILITY IN THE CONTEXT OF IMPROVING  
THE ALLOCATIVE EFFICIENCY OF HUMAN RESOURCES**

**Проф. д-р Бранко Биелич, проф. д-р Йова Радич  
PhD, Branko Vjelić, PhD, Jova Radić**

*Университет в Нови-Саде, экономический факультет, Суботица*

Перемещение работников на более высокооплачиваемую работу повышает аллокативную эффективность человеческих ресурсов. Аллокация работ в смысле Pareto optimum достигается, когда значение его предельного продукта равно во всех альтернативных работах. Общество тогда осуществляет наибольшее количество национального продукта. Мы считаем, что профессиональная и территориальная мобильность рабочей силы вносят в этот процесс свой значительный вклад. Образование и инвестиции в человеческий капитал являются ключевыми предположениями для ее достижения.

The movement of workers to better paying jobs improves the allocative efficiency of human resources. Labour allocation, in the terms of Pareto optimum, is achieved when the value of workers' marginal product is equal for all alternative jobs. In this case, society achieves the greatest amount of national output. Our view is that the professional and geographical labor mobility supports this achievement significantly. Education and investment in human capital are the key assumptions of success.

*Ключевые слова:* мобильность, эффективность, человеческие ресурсы, человеческий капитал, рынок, труд, образование.

*Key words:* Mobility, Efficiency, Human resources, Human capital, Market, Labor, Education.

Введение. Труд предлагает рассмотрение аллокативной эффективности человеческих ресурсов с позиции его мобильности и предположения возможности ее осуществления. Успех в поисках лучшей работы зависит, прежде всего, от знаний, навыков и способностей, которыми человек обладает. Они приобретаются инвестированием в человеческий капитал. Инвестиции в человеческий капитал имеют ярко выраженные положительные внешние эффекты (экстерналии).

Пользы от такой инвестиции принадлежат не только тем, кто их осуществляет. Перемещение работников на рабочие места, которые ответственны за их специальную подготовку, знание и квалификации имеет многосторонние положительные эффекты. В чем отражается польза? Отдельный работник получает больший доход, компания более высокую прибыль, а экономика усиливает свою конкурентоспособность на глобальном рынке. В центре рассмотрения находится попытка найти связь между знанием, мобильностью и эффективностью использования человеческих ресурсов в производстве.

Профессиональная и территориальная (региональная) мобильность рабочей силы явление не только общественно полезное, но и необходимое в современных условиях быстрых технологических изменений и глобализации мировой экономики. В настоящее время это наиболее важная особенность современного рынка труда. Молодые и образованные люди, в отличие от старших и менее образованных, с гораздо меньшими ограничениями и гораздо легче принимают решение о смене профессии, об изменении места работы, о продвижении по службе, приобретая новые знания и навыки (преимущество молодежи в знании иностранных языков и в том, что они легче усваивают новые знания, а пост-инвестиционный поток дохода у них более продолжительный). Будущие поколения молодых людей будут обладать еще большей мотивацией и желанием продвигаться по службе. Это им позволит новая, более эффективная система образования. Нынешнее поколение работников, чтобы защитить свои позиции на рынке труда, должно искать путь в концепции обучения в течение всей жизни. В противном случае, потеря работы для отдельного работника и неудовлетворенный спрос компании на работников с конкретными специальными знаниями и навыками, приведет к росту безработицы и падению доходов на душу населения.

Инвестиции в человеческий капитал, обусловленные скоростью технологических изменений. Глобализация мировой экономики ускоряет информационный поток, поток капитала, технологии и знаний. Это привело к тому, что в настоящее время знание как ключевой экономической ресурс перемещается из одной отрасли в другую, из одной страны в другую со всё большей скоростью. Товарные рынки всё больше становятся глобальными. Растущая доступность высоких технологий и капитала приводит к появлению новых продуктов и производственных систем, которые требуют от работника более высоких когнитивных навыков и гораздо более адаптивного и

более эффективного обучения. Ни один другой рынок как рынок труда не затронут в такой мере теми процессами. Сочетание этих факторов приводит к возникновению дилемм в связи с производительностью отечественных работников по сравнению с работниками из других стран. Возникает ряд вопросов, вызывающих споры, дискуссии о национальной системе образования. Отведено ли достаточно средств на образование существующей и будущей рабочей силы? Нужно ли по другому распределять фонды? Нужно ли больше работников того или иного уровня образования? Подобно оппортунистическим соображениям на индивидуальном уровне так и обществу задается вопрос об общественно оптимальном уровне человеческого капитала. Экономическая теория дает ответ на эти и другие дилеммы в связи с инвестициями в человеческий капитал. С точки зрения классической экономической теории общество бы должно было увеличить или уменьшить инвестиции в образование пока не выравняется предельная норма прибыли человеческого капитала с предельной нормой прибыли других форм капитальных инвестиций. Рациональность этого принципа основана на позиции, что если общество располагает определенными фондами и хочет их инвестировать, тогда бы их надо было направить на проекты, которые приносят наибольшую норму прибыли. Ожидаемые выгоды от инвестирования в образование будут эффективными в течение длительного периода только при условии достижения непрерывности инвестирования в течение всей трудовой жизни человека.

Традиционный способ производства вытесняется, а приобретенные знания быстро устаревают. Многонациональные компании плетут свои глобальные сети, разрушая перед собой все барьеры, с которыми сталкиваются: политические, культурные, любые формы экономического протекционизма, а то и институциональные ограничения на национальных рынках труда, требуя их большей гибкости. Многие профессии полностью исчезли, другие же принимают совсем другие формы. Наибольшее количество сегодня существующих работ в современной промышленности появились в последние 10–15 лет или же существующие работы осуществляются с совершенно новыми технологическими требованиями, приспособленными к знаниям. Например, в животноводстве – наверное, наиболее древнем промысле – в настоящее время для обеспечения высокой производительности необходимы навыки работы с компьютером, знание биологического и химического состава кормов, знание об уходе за

здоровьем животных и т. д. Когда скорость технологических изменений совпадала со средней продолжительностью иначе короткой трудовой жизни человека, формальное образование имело качество законченного процесса. Другими словами, это было навсегда приобретенное преимущество отдельного человека. Сегодня, однако, подход к образованию идет в свете *life long education*. Постоянное или непрерывное образование в течение всей жизни оправдывается необходимостью согласования качества человеческих ресурсов с требованиями современных технологических изменений. Перемещение человека в течение его трудовой жизни от хуже к лучше оплачиваемым работам зависит от его готовности и способности осваивать новые навыки и умения, готовности дополнять имеющиеся уже знания, вплоть до полного изменения своей профессии. Концепция непрерывного образования всю жизнь стремится дать возможность отдельному человеку использовать после формального образования различные формы приобретения новых знаний и навыков. Речь идет об изменениях внутри смежных профессий, например продвижение работника от непосредственного исполнителя до старшего мастера и до заведующего или изменение профессии, например, бухгалтер в фирме после окончания учебы в университете становится менеджером по продаже. Эти изменения характерны больше для экономик с более либеральным регулированием рынка труда как, например, для экономики США и Великобритании. Так в США по некоторым опросам один из десяти работников в текущем году выполняет работу другую, чем в прошлые годы. Большинство этих изменений замечается у людей моложе 35 лет. Кроме того многие из них изменили территорию рабочего места. Присутна территориальная мобильность. О каком бы ни виде мобильности шла речь, профессиональной или территориальной, конечным результатом является повышение аллокативной эффективности распределения человеческих ресурсов. Другими словами, пока человек движется к более высоко оплачиваемой работе в рыночно регулируемых экономиках повышается глобальная производительность труда, увеличивается производство и доход.

Образование сегодня стало современной промышленностью, продуктом которой является знание людей, вовлеченных в этот процесс. Как и любое другое производство, приобретение знаний, новых навыков и прочих атрибутов, значительных для хозяйственной деятельности человека, требует всё больше инвестиций. Выгоды от инвестиций в человеческий капитал бывают не только экономического

характера (дополнительные доходы, производительность или экономический рост). Они включают в себя широкий спектр неэкономических преимуществ, включая повышение социальной сплоченности, сокращение уровня преступности, улучшение здоровья населения. Кто получает выгоду от инвестиций в образование людей в процессе их трудовой жизни? Проще говоря, кто и зачем готов инвестировать в повышение качества человеческих ресурсов? Этот последний вопрос возникает из самой логики капиталистического способа производства – важна доходность на вложенный капитал, а не сама форма капитала. По словам Гэри Беккера технология, может быть, направляет современную экономику, особенно ее high tech сектор, но человеческий капитал, несомненно, является её двигателем. Уже сегодня мы можем твердить, что в будущем богатство одной нации и темпы её экономического прогресса в первую очередь зависят от способности ее членов быстро и эффективно овладеть последним словом техники, скорость изменений которой будет всё больше. Более образованная рабочая сила гораздо легче готова принять новую технологию. Образованное и квалифицированное население и рабочая сила, безусловно, самый важный фактор, определяющий социально-экономическое благополучие отдельной личности и общества в целом.

Уровень навыков, знаний и способностей, которыми располагает отдельный человек, в любом промежутке времени, можно рассматривать как показатель уровня человеческого капитала. Общий запас на уровне страны, влияет на её процветание и международную конкурентоспособность. Распространение знаний и навыков, оказывает значительное влияние на социальный статус отдельной личности. Количественная оценка человеческого капитала и влияние его отдельных аспектов на социально-экономические категории является предметом интенсивного изучения на макро уровне. Экономическая наука, особенно в последнее время, всё более значительно вносит свой вклад в точное выражение вклада отдельных качественных и трудно поддающихся измерению качественных факторов экономического развития. Среди ее главных достижений выделяются особенно хорошо развитые модели измерения уровня человеческого капитала по сравнению с ожидаемыми и осуществленными эффектами для общества и отдельных лиц.

Внутренний рынок труда и улучшение аллокативной эффективности труда. В последнее время все более важное значение по-

лучает концепция внутреннего рынка труда. Согласно неоклассической экономической теории внутренний рынок труда формируется как отражение фирмы на экономические проблемы в связи с процессами формирования специальных трудовых способностей. Благодаря инвестициям, вложенным фирмами в своих работников, их доходы и условия труда могут отличаться от преобладающих на «внешнем» рынке труда. Есть предположение, что уже занятые работники имеют высший предельный продукт труда по сравнению с потенциальными работниками вне фирмы. Поскольку спрос на труд осуществляется на основе стоимости предельного продукта труда, то большее значение имеют работники, внутри компании, чем вне ее.

Однако, в соответствии с новой институциональной экономической теорией внутренний рынок формируется вследствие более низких трансакционных издержек по сравнению с внешним рынком труда. Согласно этой теории, внутренний рынок труда становится охраняемым видом рынка. Работники фирмы имеют преимущества в отношении рабочих вне ее. Это является следствием не только специфичных инвестиций в человеческий капитал, но и трудового права, содержащегося в трудовых договорах. Разница между оппортунистическими доходами и доходами, которые реализуются на внутреннем рынке труда, отражает монопольную власть фирмы в бизнесе с рабочими. Интернализация рынка труда снижает мобильность занятых и безработных. Перемещение персонала, как правило, начинается от самого низкого рейтинга на шкале работы. Например, иностранные компании на сербском рынке, наиболее заинтересованы в высокообразованных работниках. При этом, они им предлагают работу более низкой должности в компании. Это позволяет им лучшее развитие своих сотрудников на вышестоящие должности. Изменения в потребности конкретного вида работы на внутреннем рынке не приведут к увеличению относительной заработной платы, поскольку это подорвало бы внутреннюю структуру заработной платы и снижение стимулов работы. Фирмы реагируют повышением трудовых усилий и инициативы с существующей рабочей силой, а также изменением статуса занятости работников, которые прилагают усилия выше средних и приобретают новые знания и навыки в качестве дополнительной энергии, которая помогает им двигаться вверх. Существующая структура внутренней заработной платы является достаточным стимулом для работников на более низких уровнях согласиться на повышение в трудовой иерархии. Их места могут по-

лучить работники из внешнего рынка труда. Приспособление измененному спросу было сделано без изменения заработной платы и при низкой мобильности рабочей силы между внешним и внутренним рынками. Но есть правило, что продвижение работников по лестнице списка работ – это путь в одном направлении. Следовательно, нет возможности ни длительного сохранения существующей позиции ни возвращения на нижестоящие рабочие места. Каждое место подвергается постоянному натиску снизу, теми, кто хочет более высокую заработную плату и лучший статус работы. Путь к этой цели ведет их через непрерывное образование. Эффектом для компании будет укрепление конкурентоспособности на рынке товаров. Фирмы инвестируют в человеческий капитал именно из-за ожидаемого эффекта от роста уровня знаний и профессиональной подготовки работников. Когда компания вкладывает в физический капитал, она это делает в надежде на то, что это увеличит поток чистой прибыли в будущем. На тех же основаниях проводится и инвестирование в человеческий капитал сотрудников. Поэтому компании вкладывают в человеческий капитал своих сотрудников, чтобы повысить производительность и, следовательно, общую эффективность используемых ресурсов.

Вход рабочих из внешнего рынка происходит по модели конкурентоспособных доходов, где предполагается, что есть спрос на определенные профессии. С увеличением спроса происходит увеличение относительного дохода. На короткий срок рост доходов вызывает повышение мобильности рабочей силы. Работники, которые обладают необходимой компетенцией и навыками уходят от своих работодателей и переходят в компании, которые готовы нанять их и дать более высокую зарплату. Работники же, которые не имеют необходимой квалификации, осуществляют дополнительные инвестиции в человеческий капитал и таким образом долгосрочно увеличивают гибкость предложения труда необходимых квалификаций. Гибкость заработной платы и мобильность рабочей силы между двумя компаниями являются двумя основными предпосылками для адаптации к внешнему рынку труда.

Другая форма мобильности труда это территориальная мобильность работников. Современные кочевники, на этот раз, в поисках работы, карьеры и более высоких заработков, решаются на миграцию из одного региона в другой, часто пересекая при этом национальные границы. Это не редкость, что оба процесса, профессиональная и территориальная мобильность, происходят одновременно. Мо-

тивы могут быть разные, хотя наша классическая теория отмечает, что различия в доходах имеют решающее воздействие на перемещение рабочей силы между регионами, а также перемещение сотрудников между смежными профессиями. Тем не менее, сходство между этими двумя формами мобильности не только в мотивах, но и в предположении, что они сбудутся. Недостатки классической модели миграции прежде всего в чрезмерном упрощении роли, которую имеют различия в доходах, как определители миграции. Другой, не менее важный недостаток этой теории исходит из предположения, что доходы абсолютно гибкие и рынок труда автоматически подстраивается к ситуациям дисэквилибрия. В действительности, заработная плата очень жесткая вниз.

Как распознать более продуктивного от менее продуктивного работника. Точка зрения, согласно которой рост инвестиций в образование повышает производительность работника и его профессиональную мобильность является естественным результатом восприятия, что эти инвестиции повышают надежность отдельным лицам получить работу и доход. Но эта точка зрения, которая дает ответ на вопрос, что вызывает рост производительности, не является единственно возможной интерпретацией связи между доходом и образованием. Известно, что уровень образования определяет доход. Однако, это не значит, что образованные работники всегда более продуктивны, ибо лучшее рабочее место может быть результатом процесса отбора. А именно, руководители в фирмах при привлечении персонала никогда не бывают полностью уверены в фактических производственных способностях любого кандидата, а во многих случаях они могут оставаться в дилемме в течение длительного времени после найма работников. То, что менеджеры могут заметить это известные показатели, которые считаются связанными с производительностью: годы опыта, образование и другие личностные характеристики, такие как место и продолжительность обучения, средняя оценка. Некоторые характеристики, как возраст, например, даны естественным путем. Остальные, такие как формальное образование, работники могут приобрести. Атрибуты, которые отдельный человек может получить это сигналы или образовательные стандарты.

Основным сигналом образования является, значит, диплом факультета. Оконченный факультет и остальные аккредитации становятся входными билетами для приема в фирму, а затем и для продвижения в иерархии рабочих мест. Работники с более низким уров-

нем образования отклоняются не потому, что они в меньшей степени способны выполнять эти задачи, а просто потому, что у них нет сигнала, который позволяет им получить доступ к этим работам. Проще говоря, когда люди получают диплом, они не становятся более продуктивными, а сигнализируют свою способность работодателям. Так как люди с высокой квалификацией легче приобретают диплом, чем люди с меньшими способностями, логично, что есть больше людей с высокой способностью, которые имеют диплом. Следовательно, утверждает Мэнкью, для менеджеров рационально считать университетский диплом сигналом о способностях. Здесь мы обращаем внимание на тот факт, что, из социальной перспективы, увеличение расходов на образование только для того, чтобы облегчить менеджерам выделить работников, которые выше среднего в плане интеллекта, мотивации и ответственности, может быть ошибкой. Существование многих людей с устаревшим академическим образованием не является истинным показателем конкурентоспособности рабочей силы. Рабочая сила может быть неадекватно образованной, или только формально образованной. В таком случае работники не располагают знаниями, необходимыми для успешной экономической конкуренции, а за их передвижение (мобильность) по лестнице работ в фирме используются неэкономических критерии. Таким образом, еще больше усиливается иллюзия о компетентности и творческой способности рабочей силы, за которыми не стоят экономические результаты ее использования.

---

1. Радич Й. (2011). Экономика труда и социальная политика Европейского союза. Экономический факультет, Суботица.

2. Acemoglu A., Angrist J. (2001). How large are human-capital externalities? Evidence from compulsory schooling laws. NBER Macroeconomics Annual, 2000, 9–59.

3. Altonji J., Nicolas W. (2005). Do Wages Rise with Job Seniority? A Reassessment. Industrial and Labor Relations Review, 58(3): 370–397.

4. Baum-Snow N., D. Neal (2006). Data Problems and the Measurement of Racial and Gender Wage Gaps Over Time. mimeo, University of Chicago.

5. Becker G., Murphy K., Tamura R. (1990). Human Capital, Fertility and Economic Growth. The Journal of Political Economy, 98(5):12–37.

6. Becker G. (1964). Human Capital: A Theoretical and Empirical Analysis, with Special Reference to Education. New York: Columbia University Press.

7. *Borjas G.* (1995). The Economic Benefits from Immigration. *Journal of Economic Perspectives*.
8. *Borjas G.* (2005). *Labour Economics*. McGraw-Hill Irwin.
9. *Burdett K., and D.T. Mortensen* (1998). Wage Differentials, Employer Size, and Unemployment. *International Economic Review*, 39(2): 257–273.
10. *Christensen B.J., R. Lentz, D.T. Mortensen, G.R. Neumann, and A. Wervatz* (2005). On the Job Search and the Wage Distribution, *Journal of Labor Economics*, 23(1): 31-58.
11. *Esping-Andersen Gøsta* (1990). *The Three Worlds of Welfare Capitalism*. Princeton: Princeton University Press
12. *Haskins R., Sawhill I.* (2009). *Creating an Opportunity Society*. Washington: Brookings Institution Press.
13. *Jolivet G., Fabien Postel-Vinay., Jean-Marc R.* (2006). The Empirical Content of the Job Search Model: Labor Mobility and Wage Distributions in Europe and the US. *European Economic Review*, 50: 877-907.
14. *Мэнкью Г.* (2006). *Основы экономики, третье издание*. Экономический факультет Белград.
15. *McGuinness S.* (2003). University Quality and Labour Market Outcomes. *Applied Economics* 35(18): 1943-1955

**ФОРМИРОВАНИЕ НОВОЙ МОДЕЛИ  
УПРАВЛЕНИЯ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ  
В ОТВЕТ НА СТРАТЕГИЧЕСКИЕ ИЗМЕНЕНИЯ**

**CREATING THE NEW MODEL OF HUMAN RESOURCES  
MANAGEMENT AS A RESPONSE TO STRATEGIC CHANGES**

Стругар Майя  
Strugar Maја

*Университет в Нови-Саде, экономический факультет, Суботица*

Процесс транзиции в рамках департамента по человеческим ресурсам проводится с целью формирования более высокого сознания о необходимости проведения изменений, лучшего понимания самих изменений и оказывания поддержки их имплементации со стороны всех уровней в предприятии. Что бы обеспечить полный процесс транзиции департамента по человеческим ресурсам необходимо провести коренные изменения способа структурирования и политики ведения дел самого департамента

управления человеческими ресурсами и применения новой философии ведения дел, которая идёт навстречу изменениям. Глобальный экономический кризис вызвал затруднительный процесс проведения реформ внутри и вне предприятия, на Бирже труда. На Бирже труда Республики Сербии произошло углубление отрицательных эффектов, которые сказываются в высоком проценте безработных.

Transition process within the Human Resources Department is being realized with the aim of forming higher consciousness about the need for conducting strategic changes, clearer understanding of the change itself and the support to strategic changes implementation by all levels in the company. In order to acquire complete transition process of Human Resources Department radical changes of the way of structuring Human Resources Department and its working policy are needed, as well as the application of the new philosophy of work which welcomes the changes. Global economic crisis has led to more difficult process of introducing the reforms both inside the company and outside, at the employment market. At Serbia's employment market there has been an increase in negative effects, which can be measured by high unemployment rate.

*Ключевые слова:* изменение, кризис, занятость, зарплата, корректировочные меры.

*Key words:* changes, crise, employment, wages, corrective measures.

Человеческим фактором, как самым значительным фактором процесса работы, надо управлять адекватным способом, чтобы обеспечить его приспособление к изменениям. Фазами процесса имплементации изменений, со стороны департамента по человеческим ресурсам, являются: мобилизация, побуждённая внешним вызовом и внутренней деградацией существующей деловой практики; формирование и имплементация новой модели; сохранение имплементированных стратегических изменений и их инкорпорированность в саму организационную структуру.

Вместе с департаментом по человеческим ресурсам, который подвергнут изменениям, рабочие также в нём проходят через определённые фазы при принятии возникших изменений, а именно: [5, с. 164–165]

- фаза шока, когда впервые встречаются с изменением и сознание, что они должны изменить ведение дел, существовавшее до сих пор, чтобы адекватно ответить на изменение. В этой фазе важна поддержка со стороны менеджмента, также полная информированность о том, что рабочие могут ждать;

- фаза отрицания, в которой наблюдается стремление к рационализации изменения в смысле минимальных преобразований работы рабочих, что может отрицательно влиять на продвижение рабочего и несоответствующий ответ на новую возникшую деловую обстановку;

- фаза сознательности о возникшем изменении и о необходимости индивидуальных изменений через назначение новых целей, которые должны совпадать с целями реформы;

- фаза принятия, в которой приспособливаются к новшествам и отвергают способ ведения дел, существовавший до сих пор. В процессе отвергания старого способа ведения дел должен помочь отдел по человеческим ресурсам посредством установления индивидуальной процедуры, которая поможет индивидууму найти своё место в рамках программы трансформации;

- фаза тестирования, в которой проверяют новый способ ведения дел;

- фаза исследования подразумевает учение на основе прежних результатов, либо плохих либо хороших, и принятие вывода, как надо работать в будущем;

- фаза интеграции, в которой новый способ ведения дел становится повседневностью.

Следовательно, в фазе мобилизации происходят шок, отрицание рабочего, и, наконец, у него появляется осознание о необходимости проведения новшеств. В следующей фазе, в которой имплементируется изменение в организацию, рабочие встречаются с принятием новшеств, тестированием их возможностей ответить на новые требования, и они, наконец, делают вывод как надо работать в новом деловом окружении. В этой фазе тренинг и обучение в значительной степени помогают рабочему преодолеть указанные фазы при минимальных усилиях. Последней фазой, в которой надо обеспечить сохранение имплементированного изменения, является фаза интеграции, которая проявляется у рабочих при полном принятии изменений.

Предварительно описанная система управления человеческими ресурсами представляет собой краткосрочную систему, которая состоит из следующих действий: набор, селекция, эволюция деятельности, награждение, тренинг и развитие рабочих. Считается, что процессы набора и селекции кадров являются самыми эффективными активностями, потому что они основаны на принципе флекси-

билности и как можно лучшего приспособления к экстренным требованиям, в то время как остальные действия, как например, награды, которые не согласованы с индивидуальной действенностью, и процесс обучения не дают желательные результаты. Между тем, в современном деловом окружении надо стремиться к эффективности процесса обучения и развития рабочих, так как это считается стратегической инвестицией. Необходимо составить планы обучения, согласованные с необходимостями стратегий организации, предпочтениями рабочего, и интенсивно работать над их реализацией, также необходимо применять индивидуальный подход к рабочим и возможность дальнего продвижения, чтобы уменьшить утечку экспертов и увеличить лояльность существующих кадров.

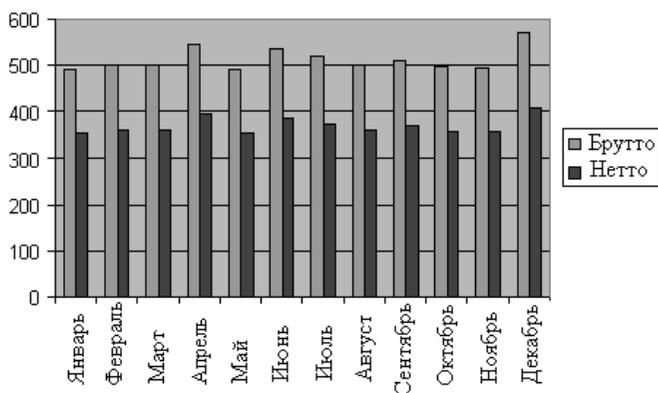
Кроме краткосрочной системы управления человеческим ресурсами предприятие может установить долгосрочную систему. В зависимости от того, какую систему собираются применить, зависят и эффекты принятия изменения, которые могут привести к краткосрочным или долгосрочным конкуритивным преимуществам, т. е. временного или постоянного здоровья организации. Долгосрочная система управления человеческими ресурсами, рядом с действиями, которые содержит краткосрочная система, охватывает и развитие лидерских способностей, развитие рабочей силы, развитие целой организации. [5, с. 218] Чтобы обеспечить развитие настоящих лидеров, необходимо провести непрерывные процессы менторства, реализовать новые исполнительные программы, проводить когнитивное планирование с целью установления системы управления карьерой. Рядом с удовлетворительными способностями, знанием и технологическими ноу-хау на высшем уровне организации необходимо установить те же критерии и на более низких уровнях, что возможно осуществить через развитие рабочей силы.

Влияние глобального экономического кризиса на Бирже труда Республики Сербии. Деловое окружение Республики Сербии изобилует изменениями, возникшими в результате процесса глобализации и необходимости проведения европейских интеграций. Процесс европейской интеграции начался с согласования правовой системы с законодательством ЕС в области изменения Закона о труде, уменьшением численности занятых в публичном секторе, снижением зарплаты в тех государственных секторах, где они не соответствуют назначенным. Между тем, этот процесс, который начался в 2003 г., замедлен явлением мирового финансово-экономического кризиса.

В течение периода глобального финансового кризиса, многие компании обсуждают изменения расходных компонентов во всех областях ведения дел. Предприятия всё больше и больше свой процесс ведения дел обосновывают на принципе экономичности применением стратегии замораживания или сокращения расходов. Стратегия сокращения расходов в сфере управления человеческими ресурсами направлена к сокращению расходов командировок, тренингов, развитию занятых и организации корпоративных событий, также и к снижению зарплат.

Касательно расходов обучения и развития в начале появления финансово-экономического кризиса целых 55 % предприятий уменьшило субсидирование для этого назначения, в то время как еще 14 % предприятий заморозило эти расходы, а остальные предприятия не применили корректировочные меры. Некоторыми из мер в области обучения являются: уменьшение численности тренингов за рубежом и тренингов, которые требуют путешествия; сниженное ангажирование экстерннх тренингов или агентств по организации тренингов; реализация только базовых тренингов и тренингов исключительной важности.

Касательно общей суммы зарплат 37 % предприятий применяло стратегию снижения, в то время как тот же процент применял стратегию замораживания, а остальных 26 % предприятий не применяли ни одну меру в этой области. [5, с. 5].



**Рис. 1. Движение средних валовых и чистых зарплат по одному занятому в 2011 г.<sup>1</sup>**

<sup>1</sup> Составлено на основе: [2].

Средняя зарплата в период с января по декабрь 2011 г. в Республике Сербии, по отношению на тот же период прошлого года, номинально выше на 11,1 %, а реально на 0,1 %. В тоже время, средняя зарплата без подоходного налога и взноса в период с января по декабрь 2011 г. в Республике Сербии, по отношению на тот же период прошлого года, номинально выше на 11,2 %, а реально на 0,2 % [2].

Кроме учета принципа экономичности, применялся и принцип оптимизации через замораживание новых трудоустройств вместе с мерой уменьшения численности занятых, введения неполного рабочего времени, т. е. перераспределения рабочего времени, требований, чтобы занятые сразу начали использование своих отпусков, ведения оплаченного отсутствия рабочего из-за прекращения работы. Из всех упомянутых мер оптимизации, большинство предприятий применяло меру приостановления новых трудоустройств, а именно 29 % предприятий уже применило эту меру, в то время как 37 % планирует её вскоре применить, а остальные предприятия не применяют её в будущем. [5, с. 13] Если говорить о снижении существующей численности занятых, предприятия применяют следующие правовые основы: прекращение труда по соглашению; увольнение занятых на основе установления определённого числа занятых, в работе которых нет необходимости, или с учетом некомпетентности занятого.

Обсуждая 2011 г., общее число формально занятых составляло 1746138, по сравнению с 2010 годом меньше на 2,8 %. Самое большое уменьшение численности занятых произошло в секторе перерабатывающей промышленности, сельского хозяйства, лесоводства, рыболовства и горной промышленности.

Активная политика замораживания и уменьшения численности занятых привела к высокому проценту безработицы в 24,4 %, что вызывает явление отрицательных эффектов на Бирже труда, как например, несогласованность спроса и предложения рабочей силы, огромное участие безработных, которые ищут работу дольше 12 месяцев, наплыв излишних занятых с неблагоприятной возрастной и квалификационной структурой, рост процента безработицы молодых с 15 до 25 лет свыше 50 %. [1, с. 30]

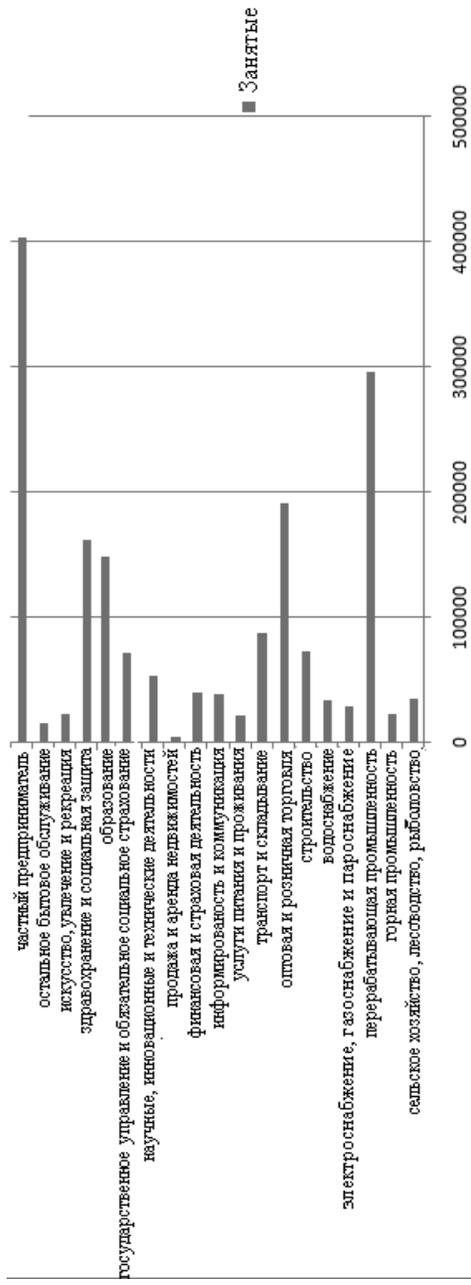


Рис. 2. Число занятых в 2011 г.\*

\* Составлено на основе: [3].

Самая высокая цена, которую до сих пор платила Республика Сербия в течение кризиса, сказывается в эрозии реальных зарплат через высокую инфляцию и массовые увольнения занятых. Чтобы изменить ситуацию на Бирже труда по сравнению с 2011 г., принят Национальный акционный план трудоустройства в 2012 г., с целью достижения сохраняемого увеличения трудоустройств. Некоторыми из мер, которые пропагандирует Национальный план, являются посредничество при трудоустройстве, профессиональная ориентация и консультирование о планировании карьеры, субвенции для трудоустройства и программа трудоустройств. Касательно субвенций для трудоустройства, работодателям в частном секторе, которые устраивают на работу безработных лиц, предлагаются безвозвратные средства, а именно 3608,48 евра по одному пользователю, если устраивают на работу 11 и свыше лиц, 2706,36 евра, если устраивают на работу до 10 лиц.

Незавидная ситуация Республики Сербии на Бирже труда, которая дополнительно обременена вызовами глобального экономического кризиса, требует имплементацию активной политики Биржи труда через долгосрочную систему управления человеческими ресурсами, чтобы приблизить Биржу труда Республики Сербии к стандартам Биржи труда ЕС. Биржу труда Республики Сербии характеризуют высокая безработица, скрытая безработица, низкая занятость в частном секторе и плохая мобильность рабочей силы. Чтобы осуществить сохраняемый тренд роста занятых, необходим высокий процент хозяйственного роста, который можно поощрять через интенсивную поддержку иностранным прямым инвестициям, отечественному предпринимательству и возвращением высококвалифицированных кадров.

---

1. Директор-менеджер, Пособие по правово-финансовому ведению дел, Информативный деловой центр, март, 2012 г.

2. Зарплаты по одному занятому в Республике Сербии, Публичное сообщение: Статистический завод Республики Сербии, декабрь, 2011 г. <http://webrzs.stat.gov.rs/WebSite/public/PublicationView.aspx?pKey=41&pLevel=1&pub>.

3. Сообщение Статистического завода Республики Сербии, номер 352, 2011 г.

4. Статистика трудоустройств и зарплат, ЗП20: стат. сб.: Статистический завод Республики Сербии, январь, 2012 г.

5. *Balogun J., Hailey V.H.* Exploring Strategic Change: Prentice Hall: 2008.

6. HR Barometar, PriceWaterHouseCoopers, 2010.

**ОПЫТ И ЗНАНИЯ ПОЛЬЗОВАТЕЛЕЙ  
ПРОГРАММНОГО ПРОДУКТА КАК ПРЕПЯТСТВИЕ  
В РАЗРАБОТКЕ ПОЛЬЗОВАТЕЛЬСКОГО ИНТЕРФЕЙСА  
USERS' EXPERIENCE AND KNOWLEDGE AS OBSTACLES  
IN USER INTERFACE DEVELOPMENT<sup>1</sup>**

**Проф. д-р Мартон Сакал,  
Предраг Маткович, проф. д-р Пере Тумбас  
Marton Sakal, PhD; Predrag Matković; Prof. Pere Tumbas, Ph.D.  
*Университет в Нови-Саде, экономический факультет, Суботица***

Модели развития корпоративного программного обеспечения сегодня в центр внимания ставят своих будущих конечных пользователей. Это стало практическим императивом активного включения пользователей в разработку программного обеспечения во всех моделях развития, базированных на итеративно инкрементных принципах. Уровень риска низкого охвата требования пользователя должен быть обратно пропорционален уровню участия пользователей в разработке программного обеспечения. Конечный результат представляет собой программный продукт, который в значительной степени ориентирован на пользователей, по крайней мере, теоретически. Результаты исследования показывают, самые первые места в рейтинге причин неуспеха программных проектов занимают: (1) отсутствие понимания потребностей пользователей самими пользователями, и (2) отсутствие общения и взаимопонимания между пользователями и аналитиками. В настоящем труде мы обсудили, в какой степени опыт и приобретенные ранее знания пользователей способствуют этому негативному явлению. Хотя обсуждаемый вопрос связан с развитием программного обеспечения для бизнеса, предлагаемые решения могут послужить источником идей для всех, кто в управлении человеческими ресурсами сталкиваются с проблемой нежелания изменять свои позиции, основанные на прошлых опытах, привычках и устаревших знаниях.

Contemporary models of business software development tend to focus on their expected users, and it can be stated that the imperative status of active user involvement in software development - in all models of development based on iterative and incremental principles - is not subject to

---

<sup>1</sup> This text features as an integral part of project no. 35036 – “Application of Information Technologies in the Ports of Serbia – from Machinery Monitoring to Networked System with the EU Environment” of the Ministry of Education and Science – Programme of Technological Development for the period 2011-2014, led by Prof. Milosav Georgijević, PhD.

doubt at all. Risks from poor requirements elicitation stand in reverse proportion to user involvement levels. Whatever the motive for involving users in software development, the final outcome is, at least theoretically, increasingly becoming user oriented. A lot of research has shown that the most common causes of software project failures include (1) inadequate comprehension of user requirements by users themselves, and (2) lack of communication between analysts and users. This article looks into the impact and contribution of users' experiences and knowledge on this negative phenomenon. Although the discussed issues refer to the process of developing business software, the solutions suggested could be useful as valuable sources of ideas for those who manage human resources and face the problem of reluctance to change attitudes stemming from on previously acquired experiences, habits and obsolete knowledge.

*Ключевые слова:* выявление и анализ требований, опыт, знание, серая зона потребностей пользователя, этнографическое интервью.

*Key words:* elicitation and analysis of requirements, knowledge, experience, grey zone of user requirements, ethnographic interview.

## **1. THEORETICAL BACKGROUND – KNOWLEDGE AND EXPERIENCE**

The initial assumption of this article is that instances of personal experience feature as contributing elements to the process of learning – alongside habits, motivation, learning plateaus, curves and styles – taking into consideration not only the postulates of cognitive learning theory, but behaviourist theories as well, attempting, however, to avoid eclecticity. The definition according that experience is a state of conscience that arises from direct perception of reality (not discussing, however, whether it is an objective, subjective or neutral phenomenon, nor whether experience has temporal character, or whether it should be viewed as accumulated experiences over a longer period) can be deemed acceptable. Experience is the product of users' temporal, cultural, educational, and social milieu. If users cannot juxtapose the information received to something familiar in their own worlds, they will simply find this information as simply non-existent. For the purpose of this article knowledge was viewed in the context of resolving problem. A problem, or a problem situation, is an unfamiliar set of circumstances for which users have no established response, experience or learnt reaction to respond to them on the one hand, but on the other, lack the motive, i.e. the need to do it. Problem-solving can be viewed as a process consisting of the following four steps: problem identification; selection of problem-

solving strategies; implementation; and evaluation of strategy success. Total lack of comprehension – or merely inadequate comprehension – of the problem can be considered as the most frequent cause of poor response to the problem situation. Approach to problem-solving highly depends on membership to individual user groups. The table below shows the specific features of problem resolution from the user’s point of view, for users placed on either of the extreme ends of the entry-level – power user scale.

Table 1

**Different approaches to solving problems<sup>1</sup>**

<b>Domain</b>	<b>Entry-level user</b>	<b>Power user</b>
<b>Domain-specific knowledge</b>	Has minor, incoherent knowledge fragments, insufficient for creating the integrated picture.	Knowledge stored in large, solution-oriented, cross-referenced units, that can be accessed and connected with other large units of knowledge easily.
<b>Application of domain-specific knowledge</b>	Rather than automatically, knowledge is used on a step-by-step basis, with considerable effort.	Automated knowledge application.
<b>Problem identification</b>	Problems are identified only at surface level: observations are incoherent and out of context. There is no integrated, functional schema of the problem domain. The symptoms of the problem are not perceived. Incapable of identifying relation to other possible problems within the given problem domain.	Able to identify problems at structure level: observations are not out of context, but conceptually correct and consistent with the principles of problem domain. Can detect abnormalities quickly and easily, recognise symptoms and automatically establish correlation with the problem domain.

---

<sup>1</sup> Coe, M.: Human Factor For Technical Communicators. John Wiley & Sons, New York, USA. (1996).

<b>Domain</b>	<b>Entry-level user</b>	<b>Power user</b>
<b>Generating and testing hypotheses</b>	Incapable of detecting the essential features of problems that could lead to successful hypothesis generation and assessment; consequently, cannot generate an adequate number of hypotheses, and the hypotheses generated are inappropriate.	Capable of generating an adequate number of correct hypotheses.

### **Problems stemming from users' experience and knowledge**

In spite of the fact that it is regarded as a valuable repository, experience and knowledge acquired by users (often no more than mere pre-conception) may feature as a significant obstacle to eliciting user requirements. More particularly:

- Average users of software products may tend to view things through the filter of their own experience, and so fail to cast new light on the elements of the problem, with a new approach.

- Users tend to seek confirmation: very frequently, they seek solutions to confirm their own ideas, reluctant to perceive solutions that could challenge their views – or even outdated knowledge. Once they are set in firmly, dogmas are very hard to remove, even if they are erroneous<sup>1</sup>.

## **2. THE GREY ZONE OF USER REQUIREMENTS**

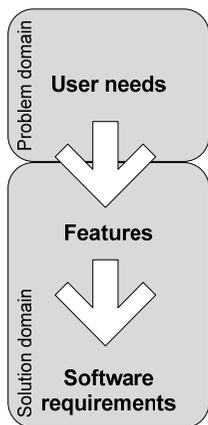
Out of the numerous classifications of user requirements, the classification of choice in this article is that based on a structure in compliance with the criterion of abstraction level, which is also used in the Rational Unified Process (RUP), as defined by the IBM Rational Team<sup>2</sup>. Equest types in RUP, are normally classified as (a) requests that appear in the problem domain, and are manifested as the requirements of stakeholders or users; (b) requirements that appear in the solution domain and are manifested as the future system' characteristics; and (c) software requirements. Figure 1a shows requirements, arranged top to bottom, from

---

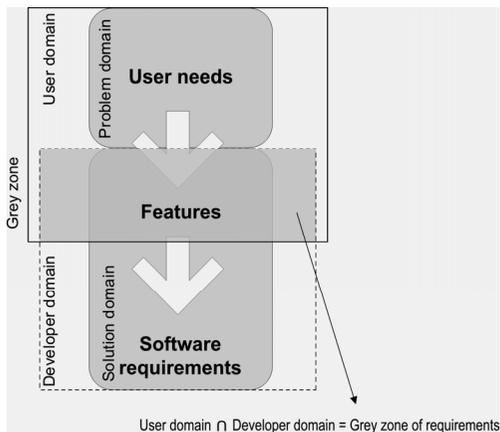
<sup>1</sup> Sakal, M. (2007): Korisnički orijentisan dizajn interfejsa softverskih proizvoda. Faculty of Economics Subotica, Subotica, Serbia.

<sup>2</sup> IBM Rational Team: Rational Unified Process V7.0. Rational Software Corporation, USA. (2005).

software-undefined requirements to precisely defined software demands, usually realised by way of a software technique. The structure of request types classified by extraction levels provides traceability, ranging from requirements, characteristics and software requirements to artefacts that are the products of work in later phases of software development. As Figure 1a shows, User Needs are artefacts in the problem domain, whereas Features and Software Requirements constitute a segment of the solution. User Needs are software-inarticulate, abstract artefacts, and Software requirements are artefacts concretised through the use of software techniques (e.g. Use Case diagramming). Features are located somewhere between inarticulate and concretised artefacts, that is to say, halfway between inarticulation and concretisation.



**Fig. 1a.** Requirements arranged according to levels of abstraction<sup>1</sup>



**Fig. 1b.** Requirements structured according to abstraction levels and the creators of abstraction levels

The next question is who creates requirements of a specific abstraction level. To reply this question, one needs to complete the model given by the Rational Team (Figure 1a), by introducing two additional areas: besides the existing Problem domain and the Solution domain, the Users and the Developers domains are introduced as well (Figure 1b). The latter two overlap, creating the *grey zone of requirements*, which has

<sup>1</sup> IBM Rational Team: Rational Unified Process V7.0. Rational Software Corporation, USA. (2005).

its own specific feature. We started from the assumption that user requirements are best known by users themselves, whereas developing user requirements is the scope of responsibility of qualified and well-versed developers. However, in the grey zone of requirements, both the users and the developers cross the boundaries of their field of expertise and step into the unknown, or at least inadequately familiar, area of the “opposing camp”. Interestingly, the grey zone of requirements overlaps with the zone where features are generated. This zone is vital for the success of the entire project of software development.

### 3. HOW TO COLOUR THE GREY?

An optional solution for the grey zone of requirements lies in such a design of user-developer interaction that will facilitate managing the experience and knowledge already acquired, rather than excluding or abstracting them. As a result, user-developer interaction design is approached as experience design<sup>1,2</sup> of a social system comprised of users and developers (including other stakeholders as well), where developers are supposed to provide users with such experience during their interaction that will enable overcoming barriers imposed by experience and knowledge, both of users and developers.

During the interaction between users and developers, it is vital to bear in mind the fact that the attributes of the users’ behaviour when solving their tasks are at least as important as the form in which the tasks are expressed, that is, that political<sup>3</sup> and emotional factors related to the use of the future software are at least as important as the factors making an impact on the the future software product’s usability. In addition, developers are aware that, in addition to being a means of interaction between humans and computers, software should also serve for the design of social interaction.

Thus designed, interaction between users and developers provides full affirmation and strength for such HCI (Human Computer Interaction) philosophy, which advocates: (a) user centred design (designing

---

<sup>1</sup> Sterling, B.: Shaping things. MIT Press, Cambridge, UK. (2005).

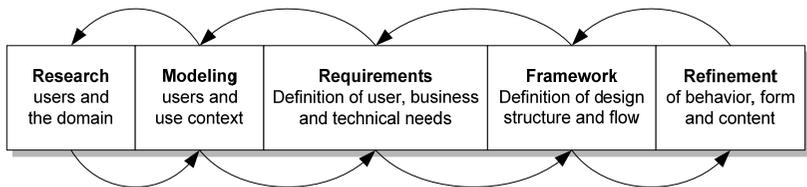
<sup>2</sup> Jacobson, Bob.: Experience Design. A List Apart, New York, (2000). [Online]. Available: <http://www.alistapart.com/articles/experience/> (current October 2011).

<sup>3</sup> Massanari, A. L.: Designing for imaginary friends: information architecture, personas and the politics of user-centered design, SAGE Journals Online, London (2010). [Online]. Available: <http://nms.sagepub.com/cgi/content/refs/12/3/401> (current September 2011).

for the user), (b) participatory design (designing *with* the user), and (c) cognitive modelling (emphasising users' *understanding*) through a multidisciplinary combination of varying techniques and bearing in mind not only the users' *requirements* but also their *objectives*, the *software utilisation context* (the phenomenon of the environment where aims are to be accomplished) and *users' psycho-physical constraints*, iteratively, and all through the software development process,. Needless to say, without keeping the project within the foreseen trajectories in terms of finance, time, human resources and other factors determining the software client, the above proposed approach, as human and user oriented it may be, has no (economic) sense or justification.

#### 4. ETHNOGRAPHIC INTERVIEW

The model<sup>1</sup> of bridging the gap between research and design proposed by Cooper and Reimann and depicted in Figure 2 is highly compatible with the above stated proposals. One of the key ideas is the opinion that developers should achieve empathy with users, because the ability to feel what users feel will shape their thinking of them in a completely different, new way<sup>2</sup>, and the latter is achievable through acquiring direct experience.



**Fig. 2.** Bridging the gap between research and design<sup>3</sup>

According to the authors of this model, the research phase should be completed predominantly with the application of techniques of ethno-

<sup>1</sup> Cooper, A. and Reimann, R.: About Face 2.0 (The Essentials of Interaction Design). John Wiley & Sons, New York, USA. (2003).

<sup>2</sup> Nielsen Norman group.: Words Matter. Talk About People: Not Customers, Not Consumers, Not Users. Fremont, (2006). [Online]. Available: [http://jnd.org/dn.mss/words\\_matter\\_talk\\_about\\_people\\_not\\_customers\\_not\\_consumers\\_not\\_users.html](http://jnd.org/dn.mss/words_matter_talk_about_people_not_customers_not_consumers_not_users.html) (current August 2011).

<sup>3</sup> Cooper, A. and Reimann, R.: About Face 2.0 (The Essentials of Interaction Design). John Wiley & Sons, New York, USA. (2003).

graphic research, more specifically, ethnographic interview, without the exclusion of classical techniques either. The fundamental idea of using ethnography in eliciting requirements is necessary in the broadly based approach where users are observed while going about their normal activities, with the observer merging into the users' contexts, taking part in the users' normal working day, participating in their conversations, conferences etc., with the purpose of making the implicit explicit. This is vital, because users are often merged with their backgrounds to such extent that they are oblivious of the importance of some actions or events, and do not single them out during normal interviews. Studying the job context reveals information that may be overlooked during a classical user interview, partly because they are extracted from their "native" environment. So, for example, answers to questions asked during interviews more often than not include paraphrased contents of official documents (i.e. descriptions how things *should be* done), while observation may give insight into real-life state of affairs (i.e. how things *are* done). The authors of the model stress that conducting ethnographic research requires serious training and experience. It is, of course an illusion to expect developers to possess equal expertise in ethnography. On the other hand, it is difficult to find people simultaneously possessed with top ethnographic and development skills. A possible solution is the use of procedural mechanisms not rigidly prescribing the method of conducting ethnographic research, but creating a framework and guidelines for researchers with minimised harm to opportunism. In this context, Hughes<sup>1</sup> proposes systematic appreciation of the following viewpoints (also stated by Viller & Sommerville<sup>2</sup>):

1. *Distributed coordination*: researchers focus on the distributed nature of tasks and activities, and also mechanisms of their coordination;
2. *Plans and procedures*: the focus is on organisational support to work (workflow models, organigrams, etc.);
3. *Awareness of work*: the focus is on establishing the extent to which the staff are aware of their work, tasks and colleagues. Autarchy is

---

<sup>1</sup> Hughes, J., O'Brien, J., Rodden, T., Rouncefield, M., Blythin, S.: Designing with Ethnography: A presentation Framework for Design. Proceedings of Designing Interactive Systems '97. ACM Press, Amsterdam, Netherlands, 147-158. (1997)

<sup>2</sup> Viller, S. and Sommerville, I.: Ethnographically informed analysis for software engineers. International Journal of Human-Computer Studies, Vol. 53, No 1, 169-196. (2000)

not a feature of modern-day workplace and tasks. Awareness of peers' tasks may become the vital element in performing one's own tasks.

## 5. CONCLUSION

Building an information system should be considered by using the metaphor of a marathon: no matter how well the athlete is prepared for physical and mental exertion a marathon may claim, or how many races a runner has run in the career, or how good the coaching team preparing him for the race is, if he gets erroneous instructions about the location of the finish line, not even a technically impeccable run, with the best possible timing, will result in success, for the simple reason that the runner will not arrive at the finish. In metaphorical terms, poorly defined user requirements will turn the software development process, which is highly similar to a marathon, into a fiasco, regardless of the quality of work invested in other stages of software development.

There are many hindrances to successful elicitation of user requirements. This article has pointed to the possible harmful effect of experience and knowledge, both of the user and the developer, supported by results of an experiment conducted in cooperation with our students over a period of four years. A possible solution to the problem was sought in developing user-designer interaction from the standpoint of experience design, where the user is entirely free from responsibility, which is, on the other hand, fully delegated to the developer. As one of the possible to the demand that the developer must be familiar with the users to the highest possible extent, the authors recommended applying the principles of ethnography in eliciting user requirements.

---

1. Coe, M.: Human Factor For Technical Communicators. John Wiley & Sons, New York, USA. (1996)

2. Cooper, A. and Reimann, R.: About Face 2.0 (The Essentials of Interaction Design). John Wiley & Sons, New York, USA. (2003)

3. Hughes, J., O'Brien, J., Rodden, T., Rouncefield, M., Blythin, S.: Designing with Ethnography: A presentation Framework for Design. Proceedings of Designing Interactive Systems '97. ACM Press, Amsterdam, Netherlands, 147-158. (1997)

4. IBM Rational Team: Rational Unified Process V7.0. Rational Software Corporation, USA. (2005)

5. Jacobson, Bob.: Experience Design. A List Apart, New York, (2000). [Online]. Available: <http://www.alistapart.com/articles/experience/> (current October 2011)

6. Massanari, A. L.: Designing for imaginary friends: information architecture, personas and the politics of user-centered design, SAGE Journals Online, London (2010). [Online]. Available: <http://nms.sagepub.com/cgi/content/refs/12/3/401> (current September 2011)

7. Nielsen Norman group.: Words Matter. Talk About People: Not Customers, Not Consumers, Not Users. Fremont, (2006). [Online]. Available: [http://jnd.org/dn.mss/words\\_matter\\_talk\\_about\\_people\\_not\\_customers\\_not\\_consumers\\_not\\_users.html](http://jnd.org/dn.mss/words_matter_talk_about_people_not_customers_not_consumers_not_users.html) (current August 2011)

8. Sakal, M. (2007): Korisnički orijentisan dizajn interfejsa softverskih proizvoda. Faculty of Economics Subotica, Subotica, Serbia

9. Sterling, B.: Shaping things. MIT Press, Cambridge, UK. (2005)

10. Viller, S. and Sommerville, I.: Ethnographically informed analysis for software engineers. International Journal of Human-Computer Studies, Vol. 53, No 1, 169-196. (2000)

## **ПРАВА И ОБЯЗАННОСТИ РАБОЧИХ В ЭПОХУ ЦИНИЧНОГО НЕОЛИБЕРАЛИЗМА**

**Бранко Баль**

**Branko Bal**

*Университет в Нови-Саде, экономический факультет, Суботица*

В эпоху неолиберального капитализма с его субъектами: элита мультинациональных компаний, политическая элита и экспертная элита, рабочий класс поставлен на уровень элементарно обесправленного наёмничества. Он проживает на уровне бедности в социальном смысле, а в политическом смысле находится на уровне субгражданина. С другой стороны, огромное национальное богатство сосредоточено в руках экономических, политических и экспертных элит. Однако, следует иметь в виду, что трудящиеся имеют свои права и обязанности в социальной и политической сферах, ибо человек не только потребитель и объект эксплуатации, но и свободный гражданин, имеющий честь и достоинство.

The article considers the issues of having no rights working class in the age of neoliberal capitalism featured by multinational companies elite, political and expert elites. The working class is underprivileged politically and socially, while, on the other hand, the economic, political and expert elites possess vast national wealth. The article also deals with workers' social and political rights and duties, as they are not just supposed to be consumers and exploited objects but free citizens of honour and dignity.

*Ключевые слова:* права трудящихся, обязанности трудящихся, неолиберализм, достоинство, верность, отчуждение.

*Key words:* workers' rights and duties, neoliberalism, honour, loyalty, expropriation.

Говорить сегодня в эпоху циничной иностранной глобализации и верховенства корпоративного капитала о правах трудящихся является не только необходимостью, но и императивом. Императивный характер возникает из того простого факта, что рассуждение о правах и свободах человека покрыло речь о правах трудящихся, и, поэтому возникает вопрос: если права трудящихся отгесняются, в чём суть прав и свобод человека? Если всё большее число трудящихся по различным причинам остаются без работы, будь то по причине технического и технологического «прогресса» или из-за неолиберального системного кризиса, и если в поисках новых рабочих мест становятся настолько мобильными, что начинают вести кочевой образ жизни, то ставится вопрос, что происходит в глобальном смысле с человеческими правами и свободами?

Права трудящихся являются результатом многовековой борьбы рабочих за свои социально-экономические, политические и гражданские (человеческие) права по отношению к частным собственникам (капиталистам) и государству как владельцу общественного блага, в то время как сегодня эти права реактуализируются по отношению к корпоративному капиталу, включенному в национальные и транснациональные корпорации/компании.

Поскольку трудовая практика является средством для сохранения человеческой жизни, то умышленное или неумышленное ограничение или лишение рабочего человека трудовой практики значит ставить под сомнение само существование работника, не говоря уж о смысле/бессмысле его жизни, представленной в антропологическо-психологической плоскости где феномены отчуждения взаимоотношений между людьми возникают в виде уничтожения человеческого достоинства.

Трудящийся свои права в сфере труда по отношению к работодателю осуществляет посредством трудового договора как элемента трудового законодательства, который, как правило, сочиняет работодатель. Трудовой договор кроме действующего (правового) регламента должен учитывать и следующие элементы, конечно, не только формально: обычаи, которые характеризуют местное общество, моральные нормы, уровень жизни в отраслях производства как

в национальной экономике принимающей страны так и страны откуда рабочий прибыл.

Рабочий человек имеет моральное право быть полностью информированным о всех элементах трудового договора, а это распространяется и на условия труда, если они нарушают некоторые обычаи местных обществ, моральные или правовые нормы. Эти вопросы должны быть предметом рассмотрения. Этим подчёркивается, что договор не должен содержать любой пункт, который прямо или косвенно говорит о какой-либо дискриминации, или невозможности к прогрессированию в процессе пока трудовой договор действителен, о справедливом вознаграждении, а не говоря уже о дискриминации, которая примыкает к любой форме насилия, будь то: расового, национального, религиозного, сексуального, вербального или невербального характера.

Работник в свете социально-экономических прав обладает правом на:

- Получение справедливой заработной платы. Работник должен получить должное на основе трудового договора. На любую несправедливость трудящиеся имеют моральное право отреагировать;
- Качественные условия труда, которые включают высокий уровень безопасности, экологически чистую окружающую среду, качественную трудовую атмосферу. За это несут ответственность владельцы и менеджеры, а также и трудящиеся;
- Различные формы повышения квалификации и знаний;
- Социальную и медицинскую помощь, если это предвидено в трудовом договоре или если регулируется государственными законами;
- Своевременную соответствующую информированность на предприятии.

Кроме вышеприведенных прав, трудящиеся имеют право на: профсоюзную организацию, воспользование гражданскими правами и неприкосновенность частной жизни.

Организация трудящихся в профсоюзы осуществляется с целью защиты как коллективных так и индивидуальных интересов работников. Это право вытекает из определения человека не только как рабочего, но и как существа свободы. Следовательно, так же как компания и её руководители имеют право на защиту интересов компании и личных интересов, и трудящиеся имеют право на организацию в профсоюзы.

Профсоюзы если не связаны тесно с политическими партиями или с менеджерами и владельцами компании или же с мафией, обязаны:

- Защищать интересы членов профсоюза как в социально-экономическом так и в юридическом смысле;
- Основать фонд сбережений с целью предоставления материальной помощи (денежных средств) своим членам;
- Организовать забастовку и руководить забастовкой и переговорами с руководством или правительством если объективные обстоятельства этого требуют, а во время забастовки обязаны рабочим выплачивать компенсацию;
- Обратиться к юристам в случае необходимости оказать правовую помощь, а всё в случае возникновения разных споров между его членами в области трудового права;
- Кроме того деятельность руководства профсоюза должна быть моральной, то есть ответственной перед трудящимися. Иными словами, ему нельзя включаться ни в какие отношения коррумпированного характера с руководством компании или с любым субъектом, с которым ведутся переговоры.

Трудящиеся имеют законное право на забастовку, если работодатель предпринял такие действия, которые нарушают правовые или моральные нормы как в частных, так и в государственных/общественных компаниях. Обязанности профсоюзов в таких случаях заключаются в обеспечении минимального рабочего процесса в государственных компаниях, чтобы другие люди не понесли ущерб. Таким образом, общественное благо, которое доступно большинству людей в обществе имеет преимущество по отношению к индивидуальному и групповому благу.

Человек не просто работник или потребитель, он и гражданин (хотя отношение потребителя и гражданина спорно с точки зрения цинично-глобального капитала, который прежде всего заинтересован в потребителе, а не в гражданине) и он в своё свободное время имеет те же гражданские права, как и все другие взрослые и разумные люди. Свободное время является временем свободы, которое человек как существо свободы дарит себе, чтобы усовершенствоваться, увеличивать свои способности, развивать собственную личность. Конечно, это время подразумевает и отдых, и досуг, то есть свободное время как антитезис рабочему времени. Но смысл свободного времени этим не исчерпано. Причина в том, что и отдых и досуг про-

граммирует или может программировать индустрия или пост-индустрия свободного времени. Единственное, что может ограничивать действие человека в свободное время с аспекта корпоративной культуры состоит в следующем: рабочему человеку нельзя быть в конфликте со своей компанией, или каким-либо косвенным способом наносить ущерб компании.

Рабочий человек, как гражданин имеет моральное право на защиту своих гражданских и частных интересов, которые должны быть отражены в их собственном праве на жизнь, свободу и стремление к смыслу своего существования. Из этого исходит и его право свободно выражать своё мнение, как о ситуации в обществе, так и на предприятии с обязательством соблюдать моральные нормы и моральную процедуру внутри компании. Если комитет по этике оставит без внимания представленные им аргументы, которыми указывается, что компания своим бизнесом угрожает общественное благо или же, если община, в которой компания добросовестно работает, своим действием или бездействием наносит ущерб той компании и трудящимся, то рабочий человек и как гражданин имеет моральное право преодолеть свою возможную моральную дилемму и приступить к производству моральной паники в компании. В таких действиях человек проверяет себя и других людей как нравственное существо и берёт на себя немалый риск, возникающий из оспариваемой структуры интересов определённого числа людей либо в компании (руководство компании) либо в обществе.

Неотъемлемое право человека как гражданина это его стоимостное определение, которое он осуществляет и проявляет в горизонте свободного времени. Человек владеет неприкосновенностью частной жизни, которую законным правом может и должен защищать, предполагая, что та неприкосновенность частной жизни не угрожает свободу частной жизни другого человека. Это право вытекает из горизонта гражданского мира, онтологическая основа которой находит свое отражение в частной собственности и в соответствии с этой аксиомой – неприкосновенность частной жизни является святыней человеческой жизни.

Значит человек как частное лицо – гражданин имеет право на труд и вступать в разные организации либо в рамках гражданского общества, способствуя развитию гражданского-социального капитала, либо присоединиться к какой-либо политической партии и тем самым продемонстрировать свою систему ценностей и идеологиче-

скую приверженность. В связи с этим рабочий человек и как свободное существо, располагающее неприкосновенностью частной жизни и гражданским определением, заслуживает признание и уважение, в котором никто не имеет права ему отказать или навязывать против его воли если он своим поведением не ограничивает свободу других лиц.

Таким образом человек является не только средством для достижения целей других, но и сам есть цель, то есть предел человеческой свободы – свобода другого человека. Ведь человек есть существо достоинства и никто не имеет права ставить под сомнение его гордость быть человеком (предполагается, что учитываем разницу между словами гордость и тщеславие).

Мы уже отметили, что рабочий человек имеет право сказать правду о своём бизнесе, а истина это всегда то, что происходит между людьми, будь то критика или похвала. Правом работающего человека является выразить свою лояльность по отношению к компании если у нее проблемы или же говорить публично об успехах своей компании и таким способом способствовать созданию законности самой компании в обществе.

Однако всегда следует иметь в виду, что права подразумевают и обязанности. Оттуда и разговор на тему:

### ***Обязанности трудящихся***

Рабочие люди морально и (юридически) по закону обязаны, т. е. должны как по отношению к себе, так и по отношению к другим людям, с которыми они работают или находятся в коммуникативных сообществах, изобилующих горизонтальными и вертикальными связями, выполнять свою работу и моральный долг. То выполнение обязательств отражается в правильной поддержке и развитии практики в своей компании, а также в выполнении обязательств на рабочем месте, что способствует созданию не только бизнес культуры, но, прежде всего, нравственной личности и достоинству компании. Трудящиеся обязаны также продолжать так поступать и в местном и более широком сообществе, чтобы внести свой вклад в практику сообщества, ибо человек есть существо общественное.

Мы принадлежим к европейскому духовному и культурному пространству, которое своим местом рождения обязано древним грекам, римлянам, христианству, новому веку и модерну. Мы морально обязаны этому наследию, которое говорит о достоинствах и обязанностях. Вспомним Платона, Аристотеля, Ветхий и Новый заветы и

другие этические концепции. Как бы они ни были предметом критики, будь то Ницше или Адорно или постмодернисты, мы без этого наследия вряд ли сможем пойти навстречу будущему. Однако, поскольку европейский дух опосредован философско-христианской и научной рефлексией, то нас обязует и на уважение и на необходимость посредничества с другими духовными и культурными самобытностями, от которых также можно многому научиться. То взаимное посредничество идёт против «столкновения культур» и таким образом выступает в пользу критики любой имперской этики, целью которой является навязывание своих собственных взглядов с уничтожением другого, различного мнения – видения. Имперская этика скрывает свое основание в жажде и желании завоевывать или добиться мощи, существенная часть которой проживает в накоплении экономического богатства, то есть прибыли, а именно это, по существу, противоположно деловой этике, которая считает, что, когда прибыль и моральные действия в конфликте, тогда моральной обязанностью прибыльных субъектов является отступление.

Эти слова, как бы они утопистически ни звучали, они действительно утопистичные и предупреждающие по той простой причине, что неолиберальное падение затрагивает все страны и каждую культуру. Продолжение такой формы рационально-экономической разнузданности уже сегодня, а завтра обязательно, станет весьма иррациональным и экологически мрачным для всех людей. Учитывая это важно знать, что насущная необходимость обитает в образовательно-воспитательной деятельности реактуализации и обдумывании, то есть в новом учении от Платона, Аристотеля, христианских Евангелий и Божиих Заповедей до Канта и Ницше, и т. д.

У трудящихся кроме прав есть и следующие обязанности:

- Не обкрадывать свою компанию и общество.
- Не лгать другим людям и не вводить их в заблуждение.
- Не иметь дело с какими-либо интригами, сплетнями и доносами.
- Не наносить ущерб достоинству другого человека.
- Избегать любых форм грубого обхождения.
- Быть солидарными, ибо человек есть общественное существо.
- Добросовестно исполнять добровольно принятые договорные положения, которые в будущем могут стать предметом переговоров между работодателем и работником

- Усовершенствоваться когнитивно и символически, если обе стороны выразили заинтересованность – необходимость.

- Быть лояльными к компании, если компания попала в рецессию или кризис. Работодатели должны быть готовы оценить и наградить приверженность.

- Ни в коем случае не попасть в конфликт интересов с компанией и сообществом.

- Пользоваться продуктами или услугами компании, в которой они работают.

- Своей деятельностью вносить вклад в моральную субъективность/достоинство компании как внутри самой компании, так и в сообществе.

- Владельцы и менеджеры должны не только соблюдать правила закона, но и уважать обычаи и мораль сообщества. Поддерживать и развивать культурную, образовательную, спортивную, гуманитарную и природоохранную деятельность сообщества.

- Избежать любых форм дискриминации, а если же раньше существовала дискриминационная практика, предпринять шаги с точки зрения позитивных действий в соответствии со знанием и опытом.

- Разделить судьбу и процветающую и кризисную как с рабочими, так и с сообществом, если желают долго делать бизнес в этом обществе.

- Если исчерпаны все возможности трудоустройства всех трудящихся, заранее уведомить тех, кого собираются уволить, обеспечить им определённую сумму пособий и социальное и медицинское страхование так, чтобы те люди свои проблемы решали проще и преодолели более гуманно.

Права и обязанности трудящихся не определены раз и навсегда, ибо они могут и должны быть переоценены, конечно, с точки зрения духа времени и потребности воспитания и производства человечности и солидарности. Время неолиберализма только подтвердило необходимость за нужным посредничеством общества и его капитала, и государства «невидимой руки рынка». Это говорит о том, что приходит время переоценки отношения между экономикой, политикой, правом и моралью. Этим подчеркивается необходимость в новой форме образования и воспитания, что противоречит слепому следованию отдельным или схожим интересам и потребностям,

которые привели огромное число людей в недостойное положение. То есть в положение не-яства.

- 
1. *Аристотель*. Этика Никомаха, БИГЗ, Белрад, 1980.
  2. Bauman, Z.: Does Ethics Nova a Chance in a World of Consumers?, Harvard University Pres, Cambridge, Massachusetts/London, England, 2008.
  3. *Козарева П.М., Дорофеева З.Е.* Социальные слои в постсоветской России, Модернизация социальной структуры российского общества, РАН. М., 2008.
  4. *Кант И.* Критика чистого разума, Напријед, Загреб, 1972.
  5. Campbell J, M., Parker and René ten Bos, For Business Ethics, Rautledge, London and New York, 2005.
  6. *Вели В.* Наша постмодерна модерна, ИКЗС, Сремски Карловци/Нови Сад, 2000.
  7. *Видоевич З.* Демократии на западе, Службени гласник, Београд, 2010.

## **ХАРАКТЕРИСТИКИ РЫНКА ТРУДА В СЕРБИИ И ПРОБЛЕМА БЕЗРАБОТИЦЫ**

### **LABOUR MARKET CHARACTERISTICS IN SERBIA AND THE UNEMPLOYMENT PROBLEM**

**Проф. д-р Йова Радич  
Prof. Dr. Yova Radich**

*Университет в Нови-Саде, экономический факультет, Суботица*

Данная статья состоит из трех взаимосвязанных частей: первая часть - особенности труда как фактор производства, вторая - функционирование рынка труда и третья - характеристики рынка труда в Сербии и проблема безработицы.

This article consists of three interconnected parts: the first part - features of work as the production factor, the second - functioning of a labor market and the third - labor market characteristics in Serbia and an unemployment problem.

*Ключевые слова:* рынок труда, труд как фактор производства, безработица.

*Key words:* labor market, work as production factor, unemployment.

В настоящее время вопрос о функционировании рынка труда доминирует в нашей судьбе и в судьбе людей, которые живут вокруг нас. Почти невозможно в повседневной речи, в разговорах, не сталкиваться с такими вопросами, как занятость, доходы, образование, неравенство, бедность. Поэтому одной из ключевых экономических тем является вопрос рынка труда. Он имеет и важное социальное измерение. В самом деле, наиболее важным элементом социальной защищенности людей является рынок труда. Чем рынок труда менее эффективен, тем центр социальной защиты все больше переходит к государству и семье.

Уже само слово рынок приводит нас к выводу, что речь идет о пересечении спроса и предложения. В данном случае это спрос и предложение труда. Это, впрочем, и есть определение любого другого рынка, рынка товаров, услуг, капитала... Фундаментальной точкой зрения неоклассической теории является то, что она труд рассматривает как любой другой фактор производства, как и любой другой товар. Значит, количество выходной продукции рассматривается как функция инвестирования стали, машин и труда. Тем не менее, труд не похож на другие товары. Возьмем, например, уже упомянутую сталь. В соответствии с нормами один нож конкретной длины можно изготовить из 0,20 кг стали. Если мы попытаемся израсходовать меньше стали, чтобы уменьшить затраты, длина ножа не будет такой же. С рабочей силой, как единственным субъективным фактором, участвующим в производстве, дела обстоят совсем иначе. В той же единице времени и без изменений арендной платы можно выдавить большее или меньшее количество труда. Как это возможно? Просто, работодатель не покупает на рынке ни труд, ни рабочего, а арендует рабочую силу на определенное время. В стандартной теории, индивиды обязываются по контракту выполнить конкретную работу. Естественно, рабочие хотели бы за данную плату (аренду) расходовать меньше энергии, силы, чтобы больше сэкономить себя. Работодатели со своей стороны хотят в единице времени извлечь как можно больше труда. Это в соответствии с целевой функцией предприятия (фирмы). То есть, для того, чтобы увеличить прибыль, фирмы стремятся сократить общие затраты на производство, и, следовательно, и затраты труда, точнее затраты на рабочую силу, приходящиеся на единицу продукции. Следует напомнить, что увеличение выпуска продукции в единице времени, зависит от нескольких факторов: применяемой технологии, интенсивности труда, знаний и навыков работников, организации труда, мотивации работни-

ка и т. д. Менеджеры фирмы пытаются улучшить каждый из этих факторов, чтобы цель была максимально достигнута. Анализируется технология, проверяется знание работников, настаивается на расширении знаний, повышении квалификации, изменении организации труда и ускорении промышленной ленты, т. е. интенсивности труда. Процесс, в котором извлекается больший или меньший объем труда из работников в какой-либо единице времени называется экстракцией труда. Работодателю нужен – как это считает Р. Эдвардс – реальный человеческий труд, а не право использовать время работника или его потенциальные трудовые услуги или же осуществлять контроль над временем работника. Лишь реальный труд, которого надо еще добиться после того как на рынке труда арендовал рабочую силу на определенное время, приносит работодателю прибыль. Теперь, если это ему удастся больше, чем любому другому в конкурентном соревновании на рынке продукции он может рассчитывать на более высокую прибыль. При этом, конечно, мы имеем в виду, что рынок товаров (благ) в качестве места встречи потребительского суверенитета в выборе товаров и тех кто тот товар производит является свободным и конкурентным.

Второй вопрос, на который сегодня хочется ответить это каков характер и каковы особенности рынка труда по сравнению с двумя другими рынками? Согласно неоклассической теории на рынке труда рабочие ищут работу, а предприятие рабочих. Встречаясь там, они сравнивают заработную плату и условия поступления на работу. Соглашение между ними определяет эквilibrium (равновесие) заработных плат и уровень занятости. Другими словами, происходит согласование количества часов, за которые рабочие предлагают (продают) с количеством часов, которые работодатели готовы арендовать (купить). Пересечения кривой спроса с отрицательным наклоном, и кривой предложения с позитивным наклоном определяет равновесие цены рабочей силы (рыночную аренду) для каждого вида труда отдельно. Если бы рабочие увеличили свои требования выше равновесных заработных плат, кривая спроса бы нам показала, что компании готовы нанять меньше работников. Может случиться и наоборот. Если работодатели предлагают заработную плату ниже равновесного уровня, меньше рабочих бы согласилось работать за более низкую оплату. Проще, механизмом цен устанавливается равновесие между спросом и предложением на рынке труда, так же, как это происходит на двух других рынках, рынке капитала и товарном рынке. В этом случае нет избыточного предложения, нет

безработицы. Безработица, которая бы появилась при равновесных ценах, была бы на уровне естественной безработицы или так называемой добровольной безработицы. Нет проблемы безработицы. Экономика всегда находится в равновесии. В условиях снижения доходов ожидается повышение спроса на рабочую силу. Труд становится дешевле и многим фирмам бы, было выгодно нанять новых работников, привлечением которых могут осуществить большую прибыль. С другой стороны, снижением доходов определенное число маргинальных рабочих, которые могут жить и без работы, отказались бы от поиска работы, таким образом, сократилось бы предложение рабочей силы. Тем не менее, такой сценарий на самом деле не происходит. Реальность ближе к модели неполной конкуренции, чем к неоклассической модели рынка труда. Рынок труда является несовершенным (имперфективным) рынком, вследствие чего всегда есть определенный уровень вынужденной (недобровольной) безработицы. Отношения обмена на рынке труда находятся под сильным воздействием целого ряда институтов, норм и правил, которые дают ему особый характер и форму. В общем, характеристикой современного рынка труда является недовольно развитая конкуренция, как на стороне предложения, так и спроса. Экономическая теория учит нас, что балансом на рынке является предполагаемое состояние в условиях совершенной конкуренции. Так и анализ стоимости рабочей силы основан преимущественно на равновесной модели рынка труда, то есть, доходы должны быть скорректированы так, чтобы предложение и спрос на рабочую силу выровнялись. Однако на практике это предположение не выполняется, и доходы устанавливаются выше равновесного уровня, а занятость ниже.

Существует три основные причины, которые приводят к отклонению заработной платы от уровня равновесия. Во-первых, Закон или соглашение о минимальной заработной плате. На большинство работников эти законы не влияют, потому что их доходы выше законом установленного минимального размера заработной платы. Однако, для некоторых рабочих, особенно с самой низкой квалификацией и с наименьшим опытом, законы о минимальной заработной плате повышают заработную плату выше уровня, который был бы на нерегулируемом рынке труда, с учетом отношений между спросом и предложением. Во-вторых, деятельность профсоюзов.

Профсоюзы часто используют возможности ведения переговоров, чтобы повысить заработные платы выше равновесного уровня. Работодатели дают свое согласие по причине страха от потери, по-

несенной прекращением работы – забастовкой. В-третьих, особенно в последние годы (Борхес – Экономика труда) серьезные теоретики говорят о так называемой Концепции эффективной заработной платы. Согласно этой теории, компаниям стоит платить заработную плату больше равновесной заработной платы, потому что этим дополнительно мотивируют рабочих и повышают эффективность их труда. Высокие заработные платы также уменьшают текучесть рабочей силы и повышают интерес лучших к работе в фирме, что производит постоянное давление на существующих сотрудников приложить дополнительные усилия, чтобы отстоять свою позицию. Так, несколько более высокая заработная плата за равный труд, которую работодатели готовы платить, привела бы к непропорционально более высокому выпуску продукции и снижению затрат на рабочую силу.

Дополнительное усилие заменяется дополнительным доходом. Это дает возможность добиться конечной цели – более высокой прибыли.

Несколько слов о причинах жестокости заработной платы вследствие деятельности профсоюза. Профсоюзы играют важную роль в экономике почти всех стран. В принципе, существуют два основных подхода к изучению влияния профсоюзов на рынок труда: монополистический и институциональный. Согласно первому подходу профсоюзы имеют монопольное положение на рынке труда в связи с возможностью определения заработной платы относительно независимо от спроса и предложения на рабочую силу. Если доходы формируются выше равновесного уровня, экономика сталкивается с отрицательными экономическими эффектами: реальный продукт ниже потенциального, происходит падение занятости, распределение доходов нарушается (правило, что доход фактора производства равен предельной производительности, не имеет места). Суть монополистического подхода к исследованию профсоюзов это механизмы, посредством которых профсоюзы влияют на заработную плату и последствия, которые такое поведение оказывает на экономическую эффективность. В экономической теории, анализ монополистического поведения профсоюзов менее развит по сравнению с анализом монопольного положения компании. Иначе говоря, профсоюзы не представляют собой классические монополии, ибо собирают большее число членов, которые, хотя связаны интересами, далеко не всегда имеют то же отношение к порядку приоритетов в коллективном выступлении. Кроме того, в отличие от монополистических ком-

паний, профсоюзы редко устанавливают заработную плату в одностороннем порядке. Вместо этого, сумма доходов является результатом компромисса, в первую очередь самих членов профсоюза, а потом между профсоюзами и работодателями. Таким образом, заработная плата должна рассматриваться как отражение рабочей солидарности, а также и ответственности профсоюзов и работодателей. Альтернативный подход к изучению профсоюзов подчеркивает их институциональность вместо монополистического размера. Короче, суть вопроса трудовых отношений в капитализме это арендная плата, которую работодатель предоставляет работнику в обмен на контроль за определенный период времени рабочего. Работодатель стремится использовать время рабочего таким образом, чтобы максимизировать прибыль фирмы. Даже и тогда, когда существуют согласованные взаимоотношения между работодателем и рабочим, работодатель контролирует деятельность рабочего в целях обеспечения качества продукции или предотвращения растрачивания входов. Следовательно, как купленное время рабочего используется, определяется путем взаимодействия между рабочим и его работодателем. В случае отсутствия профсоюзов, рабочие имеют мало возможности реагировать на приказы и давления, которые бы они считали неприемлемыми. Рабочие бы в качестве высшей формы сопротивления использовали возможность ухода из компании или осуществляли подрывные действия, но, мало вероятно, что хотя один из этих ответов мог бы улучшить их позицию или изменить поведение работодателя. В отличие от этого профсоюзы дают силу рабочим, смягчают авторитет менеджера или владельца и обеспечивают институциональную защиту своим членам через систему производственных отношений, в которых самая большая часть вопросов регулируется в соответствии с правилами, а не односторонним решением.

### ***Рынок труда в Сербии***

Сербия – это маленькая европейская страна, насчитывающая 7,5 млн жителей. Ее поверхность 88,3 тыс. квадратных км. Косово и Метохия в нашей Конституции и международном праве является ее неотъемлемой частью и составляет около 13 % территории. Сербия находится в западной части Балкан. Она граничит с Венгрией, Хорватией, Боснией и Герцеговиной. Черногорией, Македонией, Албанией, Болгарией и Румынией. Сербия имеет очень важное геостратегическое положение. Она расположена в главном коридоре, соединяющим Западную и Центральную Европу с Турцией и Ближним

Востоком. Поэтому, она была ареной важных международных и региональных конфликтов в современной истории. Последнее преступление, которое было совершено против граждан и суверенитета Сербии, произошло в 90-ые годы. Это была попытка санкциями и изоляцией, осуществить стратегические политические цели сверхдержав. Сопrotивление, которое оказала наша страна, было наказано бомбардировкой Сербии, её инфраструктуры, городов, промышленных предприятий. Великие были жертвы и огромен материальный ущерб, который измеряется ли он в миллиардах долларов или евро, все равно, привели к потере потенциальных продуктов, увеличению бедности и великой миграции жителей.

Валовой внутренний продукт составляет около 34 миллиардов евро или 4.500 евро (р/с) на душу населения. Дефицит торгового баланса с миром составляет около 6 миллиардов евро, а дефицит текущих транзакций около 2,6 млрд евро. Обращаю внимание, что текущий курс обмена динара на евро составляет 110 динаров за 1 (один) евро. Национальный банк ведет политику контролируемо плавающего курса динара. Ежегодные норма роста валового внутреннего продукта, начиная с 2008 г. идет к постепенному упадку. На 2012 г. планируется темп роста в 1,5 %. Но, учитывая события в конце прошлого года и начале этого года, это будет очень трудно достичь. Если не осуществится запланированный рост валового внутреннего продукта, не будут достигнуты ни ожидаемые доходы в бюджете и государственных фондах. Это в дальнейшем может привести к большому дефициту в бюджете, который запланирован на уровне 1,5 млрд евро или 4,25 % валового внутреннего продукта (уровень дефицита согласован с МВФ). Учитывая, что не уважаются согласованные рамки, МВФ приостановил соглашение о профилактической программе финансовой поддержки до завершения парламентских выборов, намеченных на 6 мая этого года.

Ситуация на рынке труда. Прежде всего, о занятости и безработице. По последним данным, в Сербии есть 1700000 зарегистрированных постоянно занятых. Реально работающих есть немногим больше: есть число работающих нелегально, они не зарегистрированы, и за них не платятся взносы в систему социального страхования, а это значит, что они не могут осуществить свое право на получение пенсии, социальную защиту, право на медицинское страхование. Как правило, они работают за нищенскую зарплату и подвергаются беспощадной эксплуатации современных капиталистов (нуво-

ришей), жажда наживы которых не имеет границ. Другая причина заключается в том, что определенное число рабочих, устраивается на работу только на определенное время или работают периодически.

Из 1700000 занятого населения, только 880000 работает в частном секторе экономики, а 470000 в государственном секторе. Из тех в муниципальных учреждениях на всех уровнях 62. 000, в образовании и культуре 122000, в здравоохранении 143000, на государственных предприятиях 84000 и 57000 на общественных коммунальных предприятиях. Положение занятых в общественном секторе намного лучше, это отражается в большей надежности рабочих мест и более высокой заработной плате. Данные показывают, что, несмотря на сообщение правительства, число занятых в государственном секторе увеличилось только в прошлом году на несколько тысяч, а их заработная плата увеличилась примерно на 12 %.

С другой стороны, как следствие глобального экономического кризиса, я бы сказал, прежде всего, плохой приватизации, все большее число частных компаний обанкротилось или ликвидированы, вследствие чего за последние 4 года остались без работы более 240000 людей. Уровень безработицы в Сербии является сегодня наивысшим в Европе и составляет около 24 %, или около 800000 людей, которые готовы братья за любую работу. Для большинства из них зарплата является единственным источником дохода. Высокий уровень безработицы является не только экономической, но и социальной проблемой. Экономической, ибо ресурсы остаются неиспользованными, а выпущенная продукция неизрасходованной. Безработица снижает совокупный объем производства и совокупный доход. Увеличивается неравенство, так как безработные теряют больше, чем занятые. Происходит усечение человеческого капитала и в конечном итоге безработица включает в себя огромные психологические трудности. Люди, которые потеряли свои рабочие места, страдают от экономического стресса, который вызывает психические заболевания. Результаты исследований в США показывают, что рост уровня безработицы на 5 % в год проецируются в ближайшие 5 лет увеличением смертности на 9,5 %. Из-за высокого уровня безработицы, уровень бедности все выше. Сегодня около 8 % населения Сербии живет за чертой бедности.

Самой большой проблемой все-таки является безработица молодых и образованных людей, которые все чаще покидают страну и значительно снижают потенциалы ее развития.

Какой уровень заработных плат? Валовая заработная плата составляет около 620 евро, на самом деле это средняя затрата работодателя на рабочую силу. Из этого работник получает чистый доход 380 евро, а разница, 240 евро это взносы на социальное страхование и подоходный налог. В нашей системе существует три вида взноса (модель социального страхования Бисмарка) в том числе: страхование по старости и инвалидности, страхование по болезни и страхование от безработицы. Совокупная ставка взносов составляет 35,8 %, которая применяется к валовому доходу. Из этих пособий выплачиваются пенсии для 1.600.000 пенсионеров. Так как число работников, которые осуществляют взносы и число пенсионеров почти равны, в пенсионном фонде появился дефицит в более 2 млрд евро на уровне годового объема, что компенсируется за счет трансфертов из бюджета Республики. Между прочим, это одна из причин постоянно растущего государственного долга, путем которого государство финансирует текущий дефицит. Государственный долг находится на грани разрешенного законом и составляет около 45 % валового внутреннего продукта.

### ***Ожидания***

Мы возлагаем большие надежды и рассчитываем на приток прямых иностранных инвестиций после получения статуса страны-кандидата на вступление в ЕС. Также открываются возможности использования средств из МПА фондов ЕС. Наибольшие шансы для увеличения занятости и производства Сербия имеет в области сельского хозяйства и производства продуктов здорового питания, что все больше требует более сложный европейский рынок. Сербия имеет хорошо образованную и квалифицированную рабочую силу, которая может быть двигателем экономического оживления в ближайшие годы.

### ***Опасения***

Наибольшая неопределенность касается скорости и эффективности реформ практически во всех областях, которые должны способствовать большей эффективности экономики и повышению ее конкурентоспособности на мировом рынке. Кроме того, чувствуется большая неопределенность и в движении мировой экономики и преодолении глобального экономического кризиса. Высота социальных издержек, которые бы в объявленных реформах должны были выдерживать уже обедневшие слои населения, будет одним из самых больших вызовов, с которыми столкнется Сербия в ближайшие годы.

**СРАВНИТЕЛЬНЫЙ АНАЛИЗ ПОДХОДОВ  
К ИЗМЕРЕНИЮ И ОЦЕНКЕ ЧЕЛОВЕЧЕСКОГО КАПИТАЛА**

**COMPARATIVE ANALYSIS OF METHODS TO THE  
MEASUREMENT AND THE HUMAN CAPITAL ASSESSMENT**

**Ж.Б. Абылкасова**

**Z.B. Abylkassova**

*Екибастузский инженерно-технический  
институт им. ак. К. Сатпаева*

В статье проделан обзор актуальных методик оценки человеческого капитала. Проанализированы методики оценки затратным, сравнительным и рыночным методом. Автором затронута проблема изучения эффективности использования человеческого капитала. Исследована образовательная составляющая человеческого капитала.

The article provides an overview of current evaluation methods of human capital. Analyzes methods assess the cost, comparative and market method. The author touches upon a studying problem of efficiency of the human capital use. The educational component of the human capital is studied.

*Ключевые слова:* человеческий капитал, интеллектуальный капитал, нематериальные активы, оценка капитала, человеческие ресурсы.

*Key words:* human capital, intellectual capital, intangible assets, capital appreciation, human resources.

Важным аспектом в развитии теории человеческого капитала является разработка принципов его оценки. Существует множество подходов к решению данной проблемы, которая нашла свое выражение в существовании таких понятий, как ценность человека, стоимость труда, стоимость и цена товара «рабочая сила», стоимость услуг труда, стоимость человеческого капитала, стоимость образовательного фонда, стоимость жизни и другие.

Оценка составляющих человеческого капитала происходит на разных экономических уровнях: микроуровень – человеческий капитал на индивидуальном уровне и человеческий капитал предприятий и фирм; мезоуровень – человеческий капитал крупных корпораций и регионов; макроуровень – совокупный человеческий капитал в масштабах национальной экономики (общества); мегауровень – объединенный человеческий капитал в глобальном, мировом мас-

штабе [1]. При всем многообразии методов выделяют несколько базовых подходов к оценке ЧК, которые основаны на: инвестициях в развитие ЧК; капитализации отдачи; натуральных индикаторах (навыки, компетенции и грамотность населения).

Самым простым способом, использующим натуральные (временные) оценки, является измерение человеческого капитала (образования) в человеко-годах обучения [2]. Чем больше человек учился, чем выше у него уровень образования, тем большим объемом человеческого капитала он обладает.

Наиболее распространенными методами измерения человеческого капитала являются стоимостные (денежные). Одним из первых, кто применил стоимостные оценки для измерения ценности трудоспособного человека, был У. Пети. В своих работах он предложил метод подсчета ценности каждого человека. По его мнению, ценность основной массы людей равна двадцатикратному годовому доходу, который они приносят [3].

А. Смит, Д. Рикардо (представители классической английской школы) считали, что работники продают не рабочую силу, а труд. А. Смит установил, что для формирования у рабочего знаний, навыков и мастерства требуется определенное время, труд и расходы или то, что он называл «действительными издержками». Д. Рикардо рассматривал понятие «издержки воспроизводства рабочей силы» [4].

В XX в. появились работы, авторы которых попытались рассчитать стоимость отдельного человека и всего населения страны. Целью исследования является оценка потерь общества от заболеваний и преждевременной смерти.

Для измерения величины человеческого капитала используют самые различные методы. Л. Туроу отмечает: «Человеческий капитал людей представляет собой их способность производить предметы и услуги. Стоимость человеческого капитала является просто ценой производительных способностей, умноженной на количество этих способностей» [2]. Следовательно, человеческий капитал должен быть измерен косвенным путем, с помощью рыночных стоимостей, за которые его можно арендовать.

Экспертами Организации Объединенных Наций был предложен свой метод оценки человеческого капитала. С 1990 г. они в своих докладах используют специальный индекс человеческого развития – (*HDI – Human Development Index*). *HDI (ИЧР)* вычисляется как средневзвешенное индексов измерений человеческого развития

(долголетие характеризуется одним показателем, образованность – двумя, материальное благосостояние – одним) [5]:

$$ИЧР = \sum_{j=1}^i a_j \frac{X_j - m_j}{M_j - m_j}$$

где,  $M_j$  и  $m_j$  – максимальное и минимальное значения показателя человеческого развития;  $X_j$ ,  $X_t$  – ожидаемая продолжительность жизни при рождении (минимальное значение – 25 лет, максимальное – 85 лет);  $X_2$  – грамотность взрослого населения (0 % и 100 %);  $X_3$  – полнота охвата обучением в начальной, средней и высшей школе (0 % и 100 %);  $X_4$  – специальный индикатор материального благосостояния, в основе которого лежит реальный ВВП на душу населения (100 и 40 000 долларов по ППС- паритету покупательской способности);  $a_j$  – весовые коэффициенты показателей, подобранные так, чтобы три измерения человеческого развития имели равный вес ( $a_1=1/3$ ,  $a_2= 2/9$ ,  $a_3=1/9$ ,  $a_4=1/3$ ).

Оценка человеческого капитала является одной из наиболее сложных и важных экономических проблем, которая может быть предметом перспективных научных и практических разработок. Для современных условий оценки человеческого капитала учеными предлагаются следующие методики, систематизированные в таблице.

### Методики оценки человеческого капитала

<i>Методы оценки ЧК</i>	<i>Характеристика методики оценки ЧК</i>
1. Затратный метод	Основа на суммировании совокупных расходов на образование, профессиональную подготовку специалистов и другие затраты общества, относимые обычно к инвестициям в человеческий капитал (поддержание здоровья, поиск работы и соответствующей информации о заработках, миграцию).
2. Доходный метод	Предполагает оценку получаемых работниками доходов, которые отражают отдачу на средства, вложенные в соответствующий образовательный и квалификационный уровень.
3. Метод расчета прямых затрат на персонал	Рассчитать общие экономические затраты, осуществляемые компанией на свой персонал, включая оценку затрат на оплату персонала, сопряженные с этим налоги, охрану и улучшение условий труда, расходы на обучение и повышение квалификации

<i>Методы оценки ЧК</i>	<i>Характеристика методики оценки ЧК</i>
4. Метод конкурентной оценки стоимости человеческого капитала	Метод основан на сумме оценки затрат и потенциального ущерба, наносимого компании при возможном уходе из нее работника
5. Метод перспективной стоимости человеческого капитала	Учитывает в дополнение к методу конкурентной стоимости оценку динамики стоимости человеческого капитала в перспективе на 3, 5, 10 и 25 лет.
6. Модель оценки индивидуальной стоимости работника [6]	Индивидуальная ценность работника определяется объемом услуг, который ожидается, что работник предоставит или реализует, работая в данной организации.
7. Методика расчета стоимости кадрового потенциала коммерческого предприятия	Стоимость кадрового потенциала предприятия – совокупная оценочная стоимость всех работников предприятия. Оценочная стоимость работника – расчетная величина равная произведению выплачиваемой или предполагаемой заработной платы работника на коэффициент Гкп (Гудвилл кадрового потенциала).
8. Сравнительный (рыночный) подход	Заключается в поиске на рынке специалиста, обладающего сходными характеристиками: уровнем подготовки, профессиональным опытом, здоровьем и т. д.

Методика прямых расчетов предполагает, что рассчитывают общие экономические затраты, осуществляемые компанией на свой персонал, включая оценку затрат на оплату персонала, сопряженные с этим налоги, охрану и улучшение условий труда, расходы на обучение и повышение квалификации. Достоинство этого метода – простота. Недостатки – неполная оценка реальной величины человеческого капитала. Часть его может просто не использоваться на предприятии.

Метод конкурентной оценки – рассчитывается исходя из затрат и потенциального ущерба, который будет нанесен фирме в случае увольнения работника. Это реальная стоимость человеческого капитала. Такая оценка близка к оценке по стоимости замещения и включает:

– полные затрат на персонал, производимых ведущим конкурентом (с учетом сопоставимых мощностей производства);

– индивидуальные премии каждому работнику компании (полученных на основе квалифицированных экспертных оценок), которые могла бы заплатить конкурирующая компания за его переход к ним;

– дополнительные затраты компании, необходимых на поиск эквивалентной замены работника в случае его перехода в другую компанию, затраты на самостоятельный поиск, рекрутинговые агентства, объявления в прессе;

– экономический ущерб, который понесет компания на период поиска замены, снижение объема продукции или услуг, затраты на обучение нового работника, ухудшение качества продукции при замене работника новым;

– потери уникальных интеллектуальных продуктов, навыков, потенциала, который работник унесет с собой в компанию конкурента;

– возможности потери части рынка, роста продаж конкурента и усиления его влияния на рынке;

– изменения системных эффектов синергии и эмерджентности (усиления взаимного влияния и появления качественно новых свойств) членов группы, в которой находился работник.

Метод перспективной оценки – в нем принимается во внимание динамика стоимости человеческого капитала в перспективе на 3, 5, 10 и 25 лет. Эта оценка в первую очередь необходима для компаний, занимающихся разработкой крупных и долгосрочных проектов, например, проводящих исследования в сфере создания инноваций или строящих крупные высокотехнологичные объекты, так как стоимость ряда сотрудников при этом меняется неравномерно, резко вырастая в период достижения ими наиболее важных результатов по истечении достаточно длительного периода времени и приближения ими к получению ожидаемых конечных результатов, когда возможный уход из компании части персонала сопряжен с большими экономическими потерями.

Сравнительный (рыночный) подход предполагает, что стоимость сотрудника предприятия определяется ценой, за которую можно нанять подобного работника на рынке. Человеческий капитал предприятия в таком случае равен сумме «стоимостей» всех его сотрудников.

Актуальной на сегодняшний день является проблема изучения эффективности использования человеческого капитала. Она затрагивает разные стороны процесса общественного производства. Эконо-

мическая эффективность использования человеческого капитала характеризуется рядом традиционно используемых показателей. Для определения экономической эффективности образования необходимо сопоставить его затраты (издержки) и результаты (выгоды). В работе Е.О. Макаровой определено, что процесс определения экономической эффективности образования включает три последовательных этапа [7]:

- определение структуры затрат и их стоимостная оценка;
- определение структуры выгод и их стоимостная оценка;
- сопоставление приведенных к одному моменту времени исчисленных величин затрат и выгод.

По мнению Е.О. Макаровой структура затрат на образование состоит из следующих элементов:

- прямые затраты обучающегося (его родителей) на получение образования;
- условные расходы, которые учитываются в виде «потерянных заработков» и которые несет обучающийся при получении более высоких ступеней образования;
- прямые затраты государства на образование;
- условные расходы государства, которые учитываются в виде налогов на «потерянные заработки» обучающихся.

«Потерянные заработки» представляют собой такие заработки, которые обучающиеся теряют из-за того, что во время обучения они лишены возможности работать и получать заработную плату. Государство несет условные расходы (потери) от того, что недополучает суммы налогов, которые могли быть начислены на «потерянные заработки» лиц, продолжающих обучаться.

Учащиеся, достигшие трудоспособного возраста и продолжающие обучение в средней школе или колледже, в некотором смысле теряют заработную плату, которую получают их сверстники. Для тех, кто решил продолжать учебу, стоимостью упущенных возможностей будет тот доход, который утрачивается ими в результате принятого решения. Потерянные заработки в разных странах могут составлять от 40 до 70 % общих затрат на образование. Потерянные заработки являются экономическими потерями общества, поэтому их включают в общую стоимость образования. Их доля в наиболее развитых странах часто превышает реальные затраты на образование.

Государство обладает реальными возможностями принимать действенные меры и выступать в роли защитника прав и свобод, контролера качества образовательного процесса.

Решающая роль государства в образовании должна заключаться в обеспечении бесперебойного эффективного взаимодействия разнообразных субъектов спроса и предложения образования. Сокращение активности государства в детальном администрировании образовательного процесса на всех уровнях должно сочетаться не только с сохранением, но и значительным усилением его функций как регулятора взаимодействий между участниками образовательной деятельности, так и источника средств, которыми они наделяются с целью стимулировать спрос и выравнять финансовые возможности.

Таким образом, в соответствии с целью данной работы, состоящей в оценке адекватности подходов измерения ЧК и анализе достаточности данных для построения оценок, удалось выделить ряд особенностей у каждого из подходов. Так, не всегда потраченные инвестиции имеют прямую зависимость с уровнем ЧК, полученным результатом. Сравнивая базовые подходы к оценке ЧК, стоит отметить, что по своему содержательному наполнению методы измерения ЧК на инвестиционной основе включают в себя совокупность не только составляющих образования и здоровья, но и фонд оплаты труда.

Несмотря на все многообразие подходов к оценке ЧК, любой из них упускает из вида те или иные важные аспекты. Это происходит в первую очередь из-за того, что далеко не все структурные компоненты ЧК поддаются количественной оценке. Для решения данной проблемы приходится прибегать к различным опосредствованным методикам оценки, что в свою очередь является достаточно трудоемким процессом. Однако это не единственная трудность при построении оценок ЧК, большая трудность вызывает сбор, обработка и статистический учет информационных данных на всех уровнях исследования. Кроме того, для достоверной оценки ЧК необходим также учет ряда внешних факторов, таких как социально-психологические ресурсы, экологическое воздействие, образ жизни человека, например, рацион питания, и т. д. Вместе с тем совокупность структурных компонентов ЧК, таких как составляющие здоровья и образования, также могут выступать в качестве формирующих его факторов.

---

1. Пчелинцева И.Н. Теоретические подходы к формированию организационно-экономического механизма инвестирования семейного человеческого капитала // Вестник Саратовского государственного технического университета. 2008. № 1. С. 158–167.

2. Добрынин А.И., Дятлов С.А., Цыренова Е.Д. Человеческий капитал в транзитивной экономике: формирование, оценка, эффективность использования. СПб.: Наука, 1999. 340 с.

3. Петти У. Экономические и статистические работы. М.: Экономика, 1940. 230 с.

4. Риккардо Д. Сочинения. М.: Финансы и статистика, 1995. Т. 1. 270 с.

5. Саградов А. Россия и индекс человеческого развития // Население и общество. 2000. № 43.

6. Турускина. Г. Методика оценки человеческого капитала предприятий // Управление персоналом. 2009. № 5.

7. Макарова Е.О. Человеческий капитал как определяющий фактор повышения конкурентоспособности предприятия в современных условиях: диссертация. Казань, 2008.

## **РАЗВИТИЕ ЛИДЕРСКИХ КАЧЕСТВ У РЕБЕНКА НА ЭТАПЕ ДОШКОЛЬНОГО И ШКОЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ**

### **DEVELOPING LEADERSHIP SKILLS AT THE STAGE OF PRE-SCHOOL AND SCHOOL EDUCATION**

**Т.С. Анищенко  
Т.S. Anishchenko**

*Омский государственный университет им. Ф.М. Достоевского*

Лидерские качества не всегда даны человеку от природы, их можно развивать с помощью работы над собой, но для этого у человека должно быть желание стать лидером. В статье рассмотрены методы и способы мотивации человека к развитию у него лидерских способностей на самых ранних этапах - дошкольного и школьного образования.

Not everyone have leadership skills from birth- people can develop them but they should have the desire to be a leader. The article deals with methods and techniques of motivation a person to develop his own leadership skills in childhood.

*Ключевые слова:* мотивация, лидерство, саморазвитие, поведение человека, летние школы.

*Key words:* motivation, leadership, self-development, human behavior, summer schools.

В настоящий момент наблюдается все большее ускорение всех процессов в экономике, усиливается конкуренция, что требует от предприятия максимального внимания к своему персоналу, теперь менеджер должен – не просто знать технологический процесс и как организовать работу подчиненных, а уметь привлечь на свою сторону людей, завоевать внимание и уважение сотрудников, доказать, что именно его мнение верно, быть харизматичным, в общем – менеджер должен быть лидером. Но чтобы стать лидером не достаточно родиться с необходимыми задатками – их нужно развивать с раннего детства, когда формируется характер человека, такие важные черты, как стрессоустойчивость, активность, уверенность и другие. Но чтобы стать лидером, человек должен сам этого захотеть, стимулировать его к саморазвитию и работе над собой – на ранних стадиях – задача родителей и учителей.

В детском саду, общаясь со сверстниками, ребенок начинает ярко проявлять особенности своего характера, уже в этот период можно определить его темперамент и, в соответствии с этим, целенаправленно в играх, общении, обучении стимулировать развитие качеств, которых ему не хватает и стараться заглушить отрицательные стороны характера.

Каждый темперамент имеет свои положительные и отрицательные стороны, с точки зрения применения к лидерским позициям. При любом темпераменте есть опасность развития нежелательных свойств: у флегматика – вялости, безучастности к окружающему; у холерика – несдержанности, резкости, циничности; у меланхолика – замкнутости, неуверенности, застенчивости, не уверенности; у сангвиника – распыленности и т. д.

Стремление к лидерству – явление социальное, подразумевающее наличие группы индивидов, без таковой лидерство невозможно. С раннего детства человек растет и развивается в тесном взаимодействии с людьми, следовательно, жизненная потребность в признании становится «постоянным попутчиком» человека на протяжении всей жизни. Лидерство же не что иное, как признание окружающими прав индивида на лидирующую позицию, именно по этой причине признание становится главной мотивирующей силой в желании достижения успеха. Признание является стимулирующим фактором, побуждающим к активным, энергичным действиям, активизирует личность и наделяет ее настойчивостью, упорством в достижении самых различных целей. Достижение лидирующего положения пред-

полагает неизбежную конкуренцию, поэтому как между детьми, так и между взрослыми возможны конфликты. Положение лидера всегда под «прицелом» конкурентов.

С укреплением у ребенка адекватных самооценок, появляется чувство уверенности в своих способностях, что позволяет наращивать уровень сложности предлагаемых ему заданий. А при достижении успеха необходимо обратить его внимание, насколько новая задача была сложнее прежних – это позволит ребенку в дальнейшем не пасовать перед сложностями и творчески подходить к решениям. Эмоциональное лидерство, как мы теперь видим, опирается на глубокое знание и понимание эмоциональных проявлений.

Развивать и стимулировать нужно именно те черты, которые слабы у каждого из темпераментов. В работе с меланхоликами и флегматиками следует поощрять даже незначительное проявление быстроты, ускорения темпа, подвижности, расторопности, а также будут уместны похвалы за проявление таких важных для успеха качеств, как уравновешенность, терпимость, сосредоточенность, аккуратность, старательность. В отношении людей с холерическим темпераментом важно исключать из условий общения агрессивность и вместе с тем следует развивать и укреплять процессы торможения путем организации спокойной деятельности и стимулирования склонностей к анализу, следует добиваться сдержанного поведения, умения считаться с окружающими и не задевать их самолюбия. Для детей с сангвиническим темпераментом следует формировать устойчивые привязанности, интересы, побуждать доводить начатое дело до конца.

Школа – новый этап развития ребенка. Именно здесь закладываются, корректируются, изменяются основные его качества. Характер ребенка еще не сформирован, он гибкий, склонен меняться. Если до 7 лет основная тактика мотивации развития лидерских качеств – помощь в формировании необходимых способностей, то в школе ребенок должен сам захотеть стать лидером, осознать то, что он может возглавлять группу, задавать ей направление действия. В школе ведущая деятельность ученика – учебная, а также особую важность приобретает общение со сверстниками. Ребенок стремится к самостоятельности, к самосознанию, достичь успеха в чем-нибудь. Именно эти стремления и нужно использовать в мотивации его к тому, чтобы он захотел быть лидером – в учебе, в компании друзей, в спорте или других его увлечениях. Основным мотивирующим фактором в этом возрасте является признание. В основном это признание дру-

зей и одноклассников, но также и признание родителей и преподавателей. Поэтому со стороны родителей главное – хвалить за достижения, стимулировать, толкать к тому, чтобы ребенок стремился к цели. Главная цель учителей – создать благоприятную обстановку в классе, чтобы дети не смеялись над успехами других, а наоборот, конкурировали между собой, хотели быть лучше других.

Но в процессе школьного обучения встает проблема в заинтересованности и возможности всех учителей развивать лидерские способности своих учеников, к тому же для этого необходимо наличие определенных компетенций у учителя и дополнительного времени в процессе обучения. Выходом из данной ситуации может служить дополнительное образование школьников по специальной программе, погружающее их в среду, благоприятную для развития указанных качеств. Наиболее подходящий способ организации такого обучения – летний образовательный лагерь. Он позволяет подобрать квалифицированных преподавателей и разработать программу, нацеленную именно на развитие лидерских способностей детей, при этом воздействовать на них косвенно, через общение, взаимодействие с группой и т. д. в течение трех недель непрерывно. В настоящее время в Омской области увеличивается популярность летних школ, растет их количество (ШМИТ, ЛГМШ, ЛАН, Летний Лицей и др.). Такой формат образования интересен детям, благодаря игровому формату обучения, а родителям – досугом, приносящим пользу их детям.

Летняя школа представляет собой детский лагерь с обучением отдельных предметов, ориентирована на детей 1–10 классов. Основная цель такой школы – это «подтянуть» ребенка, исправить недочеты в школьном образовании и дополнительное обучение, развитие умственных способностей школьников, в некоторых летних школах – тренировка перед школьными олимпиадами и т. д. Формат летних школ появился в нашей области относительно недавно – около 10–15 лет и за это время популярность выросла во много раз, каждый год открываются новые школы с разными направлениями – ЛГМШ – физико-математический уклон, затем ЛАН и Летний Лицей – гуманитарное образование, ШМИТ – школа менеджмента и информационных технологий, с 2010 г. действует Школа КВН, в этом году будет первый раз проходить летняя школа «Умникум» – обучение детей 1–4 класса. Все большим и большим спросом пользуются такие школы в первую очередь благодаря тому, что зачастую именно родители выбирают, в какой лагерь отправить летом ребенка, а польза

такой формы летнего досуга для них очевидна. А дети, съездив один раз в такой лагерь, поняв, что обучение там ненавязчивое, а скорее преподносится в формате более развлекательном, чем в школе, изменяют негативное отношение к обучению. Летняя школа позволяет собрать квалифицированных преподавателей с разных школ и вузов в одном месте, а именно от учителя зависит качество обучения и его эффективность. К тому же, обязательность и однообразность школьного обучения вызывают у школьников чувство противоречия, утомления и нежелания учиться. Летние школы позволяют воздействовать на ребенка косвенно, изо дня в день, через игры, проведение совместного досуга, собственным примером учителей, через выполнение бытовых функций и т. д.

Не все люди с рождения обладают одинаковыми способностями к лидерству, но такие качества можно развивать усовершенствовать, причем, чем раньше начать формировать в человеке харизматичность, тем более эффективно это отразится в последствии. Заложенные с детства черты характера позволяют человеку не просто развить в себе определенные качества, но и не останавливаться на достигнутом, расти в личностном плане.

На различных жизненных этапах мотивирующие факторы различны, а соответственно должны различаться и способы стимулирования человека к развитию лидерских способностей в себе. На этапах до школьного и школьного образования мотивация скорее внешняя. Так для окружающих, заинтересованных в этом, главное создать положительную обстановку для саморазвития, творчества, коммуникации с другими людьми, сократить влияние отрицательных факторов. В первую очередь именно родители должны заботиться о будущем своего ребенка и обращать внимание на его развитие, стараться не только дать ему определенные знания, но и сформировать личностные характеристики, которые помогут ему стать конкурентоспособным на рынке труда специалистом, востребованным во многих крупных компаниях.

**ОСОБЕННОСТИ МОТИВАЦИИ КОМАНДЫ ПРОЕКТА  
И УПРАВЛЕНЧЕСКОЕ КОНСУЛЬТИРОВАНИЕ  
ПО ЕЁ ФОРМИРОВАНИЮ**

**FEATURES OF THE PROJECT TEAM MOTIVATION  
AND ADMINISTRATIVE CONSULTATION  
ON ITS FORMATION**

**С.Н. Апенько, М.В. Туркова  
S.N. Apenko, M.V. Turkova**

*Омский государственный университет им. Ф.М. Достоевского*

С переходом предприятий и организаций к проектной деятельности возникает проблема формирования мотивации к ней. Традиционные методы мотивации необходимо адаптировать к специфике проектной формы организации деятельности. В статье представлены особенности различных мотивационных факторов, проявляемых в условиях проекта. Предложены некоторые рекомендации по формированию мотивации в проекте с помощью внутреннего управленческого консультирования.

With transition of the enterprises and the organizations to project activity there is a problem of formation of motivation to it. Traditional methods of motivation are necessary for adapting for specifics of a project form of the organization of activity. In article features of the various motivators shown in the conditions of the project are presented. Some recommendations about motivation formation in the project by means of internal administrative consultation are offered.

*Ключевые слова:* проект, персонал проекта, проектная мотивация, управленческое консультирование.

*Key words:* project, project personnel, project motivation, administrative consultation.

Опыт организаций, применяющих проектно-ориентированное управление, убедительно говорит о том, что мотивация команды проекта – это одно из основных условий его успешности. В этой связи менеджеры проектов находятся в постоянном поиске эффективных методов мотивации проектного персонала, периодически убеждаясь в том, что традиционные подходы к мотивации не всегда соответствуют запросам проектной деятельности. Подтверждением этому являются результаты анкетного опроса участников Восьмого кадрово-

го форума, проходившего в марте 2011 г. на экономическом факультете Омского государственного университета им. Ф.М. Достоевского. В опросе участвовало 119 предприятий и организаций г. Омска. Только 32 % респондентов считают, что персонал их организации готов работать в проекте, остальные 68 % полагают, что персонал демонстрирует в той или иной степени низкую готовность, которая выражается не только в недостаточной профессиональной компетентности, но и в слабой мотивации. На вопрос о том, с какими проблемами сталкиваются предприятия при управлении персоналом проектов, 26 % представителей предприятий указали на недостаточную квалификацию менеджеров по персоналу в области проектов, по 20 % на отсутствие необходимых методик и технологий и непонимание со стороны менеджеров проектов и руководителей организации, 34 % – на профессиональные проблемы. На вопрос о содержании профессиональных проблем около 73 % заявили об отсутствии должной мотивации к проектной деятельности, соответствующих методик и конкретных инструментов формирования проектной мотивации. Следовательно, задача формирования проектной мотивации стоит перед предприятиями, и решать её следует, в том числе, с помощью управленческого консалтинга.

Мотивация в проекте имеет свои особенности, которые связаны со спецификой проекта. Главные черты проекта: временность и давление установленных сроков, жесткая подчиненность всех работ цели, новизна создаваемого продукта, услуги или новизна деятельности в проекте, специфичность организационной структуры проекта, а именно работа во временной команде, во многих случаях необходимость совмещения функциональной и проектной деятельности. Учитывая эти особенности, можно сказать, что необходима особая мотивация для появления желания работать в проекте.

Решать проблему побуждения персонала к проектной деятельности можно с помощью инструментов стимулирования, под которым понимается совокупность приемов и способов внешнего воздействия на персонал с целью побуждения его к проектной деятельности. Однако многие специалисты убедились на собственном опыте, что внешнее стимулирование лишь частично решает задачу вовлечения персонала в проекты. Существует также позиция, согласно которой персонал, ориентированный только на внешние вознаграждения в виде проектной заработной платы, – это персонал, наименее подходящий для работы в проекте. Решающую роль в формирова-

нии устойчивого желания работать в проектных условиях играет не стимулирование, а наличие мотивации, в частности внутреннего состояния личности, связанного с определенными потребностями, мотивами, интересами и пр., которое направляет, активизирует и стимулирует её действия к поставленной цели. То есть, для успешной деятельности в проекте, которая бы принесла удовольствие её исполнителю, важен внутренний настрой на неё.

Анализ исследований и обобщение мнений экспертов в области проектного управления позволяют утверждать, что основными группами мотиваторов проектной деятельности выступают:

- материальные, включая денежные;
- стабильность, занятость;
- продвижение, карьера, статус;
- самореализация, удовлетворенность, интерес к функциям, чувство значимости.

Типичными демотиваторами, то есть причинами, по которым персонал не желает заниматься проектной работой, являются:

- трудность измерения вклада каждого члена команды проекта в общее дело (несоответствие ожиданиям);
- низкая стабильность, неравномерность загрузки, невозможность гарантировать занятость в проектах;
- затрудненность и неопределенность карьерного роста;
- неизбежное пересечение сфер ответственности руководителей.

Представленные мотиваторы достаточно типичны и оказывают влияние на любые виды деятельности, не обязательно относящиеся к проектной форме. Особенности проектной мотивации кроются в ответе на вопросы о том, во-первых, когда и для чего применять эти мотиваторы и какие есть ограничения их применения именно в проекте, во-вторых, как использовать данные мотиваторы, учитывая проектную специфику.

Группа внешних мотиваторов, включающая различные формы денежного вознаграждения, премирования, гарантии занятости и повышение статуса, для большинства сотрудников выступают лишь условиями принятия решения об участии в проектной деятельности. Они не определяют устойчивую внутреннюю мотивацию к работе в проекте и в малой степени влияют на стабильные высокие показатели проектной деятельности сотрудника. Группа внутренних мотиваторов, к которым можно отнести профессиональное развитие, получение опыта, самореализацию и пр., воздействует на появление ус-

тойчивого интереса к проектным функциям, желание раскрыть и максимально задействовать свой потенциал, следовательно, в большей степени определяет продуктивность в проекте.

В частности, условием успешного использования мотивации вознаграждением является предоставление вознаграждения в размере не ниже среднерыночной оплаты за аналогичную работу. Её ограничением выступает то, что она влияет на привлечение в проект, а не на эффективность работы в проекте.

Премирование (бонусы за результаты проектной работы) будет давать положительные эффекты в случае, если:

- размер и условия премирования известны заранее;
- условия премирования понятны и достижимы;
- индивидуальная премия зависит от индивидуальных результатов, коллективная – от коллективных;
- премия выплачивается не реже 1 раза в полгода;
- при выполнении условий премия гарантирована;
- в организации премирования соблюдается принцип соответствия «цена-качество».

Сдерживающим использование этого мотиватора фактором выступает ограничение бюджета проекта и невозможность по этой причине ввести бонусные выплаты.

Эффект мотиватора «гарантия занятости» зависит от установления четкой связи между стабильной занятостью и качеством выполнения проектных работ. Однако сама по себе проектная деятельность – это временная деятельность в рамках отдельно взятого проекта. Гарантии занятости зависят от того, насколько часто и много организация реализует проекты и есть ли возможность для персонала переходить из проекта в проект, от экономического положения предприятия. Кроме того, сама по себе ситуация, при которой одним членам проектной команды гарантирована стабильная занятость, обусловленная даже, предположим, их сравнительно большей продуктивностью, а другим не гарантирована, – может вызвать напряженность и ухудшить моральный климат в команде. В целом гарантия занятости чаще выступает в форме демотиватора (ограничивающего желание работать в проекте фактора) нежели мотивационного фактора.

Для части персонала работа в проекте может быть привлекательна с точки зрения возможности повысить свой статус в организации посредством занятия в данном проекте желаемой роли, либо с помощью демонстрации своих способностей в проекте с целью по-

следующего перемещения на желаемую должность. Данный мотиватор будет эффективен, если условия повышения статуса понятны и достижимы, а повышение гарантировано. Вместе с тем, ограничения бюджета проекта могут не позволить реализовать решение о повышении статуса сотрудника в рамках данного проекта. Существуют также риски потери ценного сотрудника, его переход в другой проект при повышении. Это также сдерживает использование мотиватора «повышение статуса».

Значимым мотиватором выступает возможность получить проектный опыт и профессиональный рост посредством проектной деятельности. Этот мотиватор даст эффект при условии, что:

- предлагаемый опыт повысит уровень компетенций сотрудника;
- у проекта должны быть высокие шансы успешного завершения.

Данный мотиватор невозможно использовать при работе с опытными и высококвалифицированными сотрудниками.

Сложными в применении, но обладающими высоким потенциальным воздействием на мотивационную сферу персонала команды проекта являются мотиваторы, связанные с чувством ответственности за результат, значимости личного вклада в общий успех, удовлетворенностью от результата. Основными условиями эффективности этих мотиваторов выступают:

- результат исполнителя должен быть четко представлен в системе задач проекта;
- наличие механизма «обратной связи», выделение и озвучивание достижений каждого исполнителя;
- внимание к идеям сотрудников.

Но все эти условия требуют высокого мастерства менеджера проекта, его способности разработать и реализовать индивидуализированную программу мотивации каждого сотрудника. Требования к профессионализму менеджера проекта многократно возрастают еще и потому, что подобная мотивация характерна для специалистов высокой квалификации, людей амбициозных и требовательных как к себе, так и к руководству.

В целом следует признать, что для работы в проекте крайне важна внутренняя мотивация. Для этого требуется создание многих условий, например, каждый член проектной группы должен знать зону своей ответственности и отвечать за конкретные результаты,

его качества должны позволять эффективно справляться с заданиями. Важна индивидуально подобранная форма постановки целей и задач, их делегирования и контроля.

Основными направлениями формирования проектной мотивации можно назвать:

1. Учет мотивов и потребностей членов команды, создание условий для их реализации. Это направление осуществляется с помощью разнообразных технологий, начиная от подбора в команду проекта людей с уже сформированной проектной мотивацией (для этого используются специальные методики, например, методики проективного, ситуационного интервью, методика «STAR» и др.), и заканчивая проведением развивающих членов команды проекта мероприятий в зависимости от стадии жизненного цикла команды проекта.

2. Соответствие поставленных задач в проекте мотивации, компетенциям и стремлениям персонала (например, для этого используется тест Р. Белбина, позволяющий оптимально распределить процессные роли в команде проекта, для ключевых ролевых позиций в проекте эффективно применять коучинговые сессии и т. д.).

3. Правильная постановка целей, задач и организация контроля исполнения (для этого также существуют технологии, например, технологии «умных» целей или постановки целей в стиле «ДИСКО», принципы делегирования полномочий и контроля исполнения в зависимости от типа личности члена команды проекта, техника «про-дажи» сотруднику задач и пр.).

4. Установление «обратной связи».

5. Стимулирование и вознаграждение.

Как видно из перечисленных направлений, для формирования проектной мотивации требуется достаточно много усилий и ресурсов. Возникает закономерный вопрос о том, стоит ли уделять значительное внимание мотивации членов проектных команд. Ответы на этот вопрос практики и исследователи дают разные. Есть точка зрения, согласно которой необходимо в проект привлекать опытных и квалифицированных профессионалов, даже если у них отсутствует мотивация к проектной деятельности. Более продуктивной представляется позиция, при которой осуществляется выбор в пользу изначально мотивированных сотрудников, даже если у них пока нет требуемых знаний и подготовки к конкретным проектным работам. Аргументы в пользу этой позиции следующие. Во-первых, мотивация формируется дольше, чем приобретение знаний, если есть мотива-

ция – знания и опыт быстро приобретаются. Именно проект и позволяет получать новые знания. Во-вторых, требуемых знаний может просто не оказаться у персонала, так как многие проекты связаны с созданием новых услуг, продуктов, с реализацией новых функций и исполнением новых ролей. Применительно к инновационным проектам хорошо подходит фраза: «Не бойся делать то, что не умеешь. Ковчег построил любитель. Профессионалы построили Титаник». Но в коротких проектах с высокими рисками все-таки важны одновременно, и стартовые знания, умения, и мотивация.

Сложность задачи формирования проектной мотивации, с одной стороны, и недостаточная готовность менеджеров проектов к реализации методов, направленных на формирование мотивации, с другой, приводят к необходимости использования внутреннего и, возможно, внешнего консалтинга. Внутренний консалтинг возможен со стороны специалистов по управлению персоналом по таким направлениям, как: участие в отборе команды проекта, рекомендации по формированию команды и распределению ролей, ускорению процесса адаптации членов новой команды, организация обучения персонала проекта по актуальной тематике, рекомендации по разработке траектории внутрипроектного и межпроектного движения персонала и т. п. Преимущества внутреннего консалтинга очевидны, они кроются в знании специалистом по персоналу собственной компании, наличии опыта взаимодействия с менеджерами проектов данной организации, понимании политических движений и зоны интересов участников проектов и пр.

Вместе с тем, на наш взгляд, на данном этапе развития проектно-ориентированного управления многим предприятиям целесообразно обратиться к внешнему консультированию. Внешний консультант может предложить методические инструменты, используемые в рамках управления персоналом проектов, – методики диагностики персонала проекта, оценки мотивационной сферы, технологии командообразования и пр. Существенно сдерживает внешнее консультирование то, что в Омске мало специалистов, обладающих специфическими знаниями и практическими методиками по такой сложной функциональной области управления проектами, как управление персоналом проектной команды. Есть риск, что внешний консультант будет предлагать универсальные методы формирования мотивации без адаптации их к особенностям проектной деятельности и особенностям конкретной организации.

В данной статье представлена авторская позиция лишь по некоторым аспектам проектной мотивации. Вопрос формирования мотивации команды проекта должен рассматриваться в более широкой плоскости с обращением к различным методам формирования настроев на работу в проекте. Особенно важно понимать, что действия по мотивации проектной команды только тогда дадут свои плоды, когда они будут включены в контекст деятельности по управлению проектом и специализированной функциональной области – управлению персоналом проекта. Приходится утверждать, что на данный момент в российской практике многие организации реализуют проекты, но управляет проектами лишь небольшая часть из них. Специализированных технологий реализации важнейшей функциональной области управления проектами – управления персоналом команд проектов, – не сложилось. Их развитие представляется нам актуальным направлением стратегии внедрения проектно-ориентированного управления на российских предприятиях.

### **ИССЛЕДОВАНИЕ ПРОЕКТНО-ОРИЕНТИРОВАННОГО УПРАВЛЕНИЯ И КОМПЕТЕНЦИЙ МЕНЕДЖЕРА ПРОЕКТОВ (ПО РЕЗУЛЬТАТАМ ОПРОСА ПРЕДПРИЯТИЙ ОМСКА)**

### **RESEARCH OF THE PROJECT FOCUSED MANAGEMENT AND COMPETENCES OF THE PROJECT MANAGER (BY RESULTS OF POLL OF THE ENTERPRISES OF OMSK)**

**Ю.В. Бабашко, Е.О. Бастрон, С.Н. Апенько**

**Yu.V. Babashko, E.O. Bastron, S.N. Apenko**

*Омский государственный университет им. Ф.М. Достоевского*

Представлены результаты проведенного авторами исследования на омских предприятиях, реализующих проектное управление. Изложены выводы о применяемых видах проектов, формах управления проектами, субъектах и методах подготовки и развития специалистов по проектному управлению. Представлены данные, которые могут стать основой для построения модели компетенций менеджера проектов, позиционируемой рядом омских предприятий.

Results of the research carried out by authors at the Omsk enterprises realizing project management are presented. Conclusions about applied types of projects, the forms of project management, subjects and methods

of education and development of experts in project management are stated. Are submitted data, which can become a basis for creation of competences model of the project manager, positioned by a number of the Omsk enterprises.

*Ключевые слова:* проект, управление проектами, компетенции.

*Key words:* project, project management, competences.

Проекты становятся привычной формой разработки и воплощения в жизнь новых идей, продуктов и услуг. В настоящее время проекты реализуют предприятия, организации и учреждения различных отраслей и сфер. Проектная терминология звучит в выступлениях на многих мероприятиях, проводимых в бизнес-среде, профессиональными сообществами, представителями органов государственной и муниципальной власти. Ориентируясь на общемировые тенденции, можно утверждать, что проектная форма организации деятельности становится повсеместной практикой.

Однако по предварительным оценкам лишь небольшое количество предприятий и организаций управляют проектами на профессиональном уровне в соответствии со стандартами, принятыми в мировой практике и в российской ассоциации управления проектами. Для обобщения опыта проектной деятельности, определения текущего состояния и перспектив развития проектного управления требуются систематические исследования. Кроме того, деятельность по управлению проектами в России пока не получила официальный статус профессионального рода деятельности. В этой связи необходимо определить, кто такой менеджер проектов, какие функции он должен выполнять и какой набор требований к нему должен предъявляться. Важной считаем задачу уточнения приоритетности компетенций менеджера проектов с учетом видения компетенций представителями организаций и предприятий конкретных регионов.

В данной статье приведены промежуточные результаты исследования кафедры «Инновационное и проектное управление» экономического факультета Омского государственного университета им. Ф.М. Достоевского. Исследование еще не завершено, по его окончанию возможны некоторые изменения выводов. Кроме того, следует понимать, что в опросе приняли участие предприятия, наиболее прогрессивные с точки зрения развития управления проектами. Вместе с тем, уже на этом этапе видны определенные тенденции и можно вынести на обсуждение полученные результаты, характерные для предприятий и организаций, успешно занимающихся проектной деятельностью.

На данный момент в исследовании, проводимом методом анкетного опроса, приняли участие 26 предприятий и организаций города Омска, применяющих на разном уровне практику разработки и реализации проектов. Распределение предприятий по сферам деятельности представлено в табл. 1. В связи с тем, что исследование носит разведывательный характер, направлено на изучение опыта управления проектами и построения компетентностной модели менеджера проекта, а также в связи с отсутствием первичной информации о генеральной совокупности, по полученной выборке сложно делать выводы об уровне её репрезентативности. Вместе с тем, при выборе предприятий для опроса учитывалась общая тенденция обращения предприятий к проектной форме организации деятельности и управления, существующая в российской практике. Действительно, проектной деятельностью занимаются крупные промышленные предприятия, передовые организации сфер торговли и финансовых услуг, традиционно проектами занимаются предприятия строительства и, в частности, проектные институты, консалтинговые фирмы, в деятельности государственных и муниципальных органов проекты являются также распространенной формой.

Таблица 1

**Сфера деятельности  
опрошенных предприятий и организаций**

<i>Сфера деятельности предприятия</i>	<i>Количество предприятий, принявших участие в исследовании</i>	
	<i>единиц (шт.)</i>	<i>%</i>
Промышленность	5	19
Торговля	5	19
Строительство	5	19
Образование	2	8
Финансовые услуги	3	11
Государственное и муниципальное управление	2	8
Консалтинг	4	16
Всего	26	100

В число обследованных попали предприятия и организации с разным опытом проектной деятельности: менее 1 года – 18 %; от 1 года до 3-х лет – 50 %; от 3-х до 5-ти лет – 16 %; свыше 5-ти лет – 16 %.

Но в большинстве случаев опыт управления проектами составляет до трех лет.

Предприятия реализуют проекты разные по размеру, преимущественно смешанные, включающие в себя организационные, экономические и технические направления, преобладают инвестиционные проекты, достаточно много инновационных проектов (табл. 2).

Т а б л и ц а 2

**Распределение ответов на вопрос:  
«Какие виды проектов реализуются на Вашем предприятии?»**

<i>Виды реализуемых проектов</i>	<i>Количество предприятий</i>	
	<i>единиц (шт.)</i>	<i>%</i>
<i>Первая классификация проектов</i>		
социальные	1	4
экономические	4	16
организационные	2	8
технические	5	19
смешанные	14	53
<i>Вторая классификация проектов</i>		
учебно-образовательные	1	4
научно-исследовательские	1	4
инвестиционные	9	35
инновационные	5	19
смешанные	10	38
<i>Третья классификация проектов</i>		
мелкие	6	24
средние	11	42
крупные	4	16
разные	5	19

По мнению самих представителей предприятий и организаций, деятельность по управлению проектами находится на недостаточно высоком уровне (табл. 3). Примерно половина предприятий осознают, что управление проектами реализуется не всегда эффективно и системно. Каждое третье предприятие понимает, что управление проектной деятельностью стихийное и ситуативное. Порой такого управления вообще нет, проекты реализуются с помощью текущего управления традиционной функциональной (не проектной) деятельностью. Представители лишь четырех предприятий считают, что у них управ-

ление осуществляется комплексно, системно и эффективно. Это предприятия, для которых проектная деятельность является единственной формой и обладающие богатым опытом (проектные институты, строительные организации).

Таблица 3

**Распределение ответов на вопрос:  
«В какой степени используется управление проектами  
на Вашем предприятии?»**

<i>Качественный уровень управления проектами</i>	<i>Количество предприятий</i>	
	<i>единиц (шт.)</i>	<i>%</i>
Реализуются проекты, но специального управления ими нет или оно осуществляется стихийно, ситуативно	8	31
Управление проектами осуществляется, но оно не всегда эффективно и системно	14	53
Управление проектами осуществляется комплексно, системно, эффективно	4	16
Всего	26	100

Преобладающей формой является управление отдельными не связанными друг с другом проектами, каждое третье предприятие применяет систему взаимосвязанных проектов, в проектной терминологии это управление программами. Гораздо меньше тех предприятий, которые реализуют сложные системы управления – управление и координацию проектов и программ, а также мультипроектное управление (табл. 4).

Таблица 4

**Распределение ответов на вопрос: «Какие формы управления  
проектами используются на Вашем предприятии?»**

<i>Формы управления проектами</i>	<i>Количество предприятий</i>	
	<i>единиц (шт.)</i>	<i>%</i>
Монопроекты (отдельные проекты)	13	50
Программы (система взаимосвязанных проектов)	9	34
Портфель проектов и программ	3	12
Мультипроекты	1	4
Всего	26	100

В мировой практике, закреплённой международными стандартами, сформировались и успешно реализуются разнообразные функциональные области управления проектами. Их перечень представлен в табл. 5. Первоначально проектная деятельность управлялась посредством воздействия на содержание работ по проекту, на сроки и стоимость их исполнения. Позднее предприятия осознали важность управления рисками, качеством, персоналом проектов, поставками и контрактами. И, наконец, в последнее время в связи усилением динамичности среды, глобализацией проектной деятельности в диверсифицированном бизнесе особую значимость стали придавать таким областям, как управление изменениями, интеграцией и коммуникациями в проектах. В России развитие функциональных областей происходит в аналогичной зависимости, но с определённым запаздыванием от мировой практики.

Таблица 5

**Распределение ответов на вопрос:  
«Какие функциональные области реализуются  
на Вашем предприятии, какие Вы бы хотели внедрить?»**

<i>Функциональные области</i>	<i>Применяем</i>		<i>Хотели бы применять</i>	
	<i>единиц (шт.)</i>	<i>%</i>	<i>единиц (шт.)</i>	<i>%</i>
Управление содержанием работ проекта	26	100	26	100
Управление сроками	24	92	26	100
Управление стоимостью	24	92	26	100
Управление качеством	18	69	24	92
Управление персоналом	20	77	24	92
Управление рисками	8	31	22	85
Управление коммуникациями	10	38	15	57
Управление поставками	12	46	13	50
Управление интеграцией проектов	5	19	13	50
Управление изменениями в проектах	4	16	8	31

На обследованных нами омских предприятиях реализуется управление содержанием работ, сроками и стоимостью проектов (табл. 5). Немного меньше, но также уделяют предприятия внимание управлению персоналом, качеством, в половине предприятий – управ-

лению поставками. Остальные функциональные области развиты слабо. Кроме того, проведенное дополнительное неформализованное интервью с представителями предприятий с целью выяснения применяемых методов и методик по данным областям показало, что самооценка уровня применения управления этими областями гораздо выше реального состояния дел.

Позитивную тенденцию к расширению используемых функциональных областей управления проектами демонстрируют ответы представителей предприятий на вопрос о том, какие функциональные области их предприятия хотели бы применять. Слабо востребованной пока остается область управления изменениями, что можно объяснить низкой осведомленностью предприятий о содержании и инструментах реализации этой функции. Остальные функциональные области привлекают внимание предприятий. Особенно отчетливо проявляется потребность в управлении рисками в проекте, хотя на данный момент этим занимаются далеко не все. Объяснение этому факту предприятия видят в отсутствии четких схем и инструментов реализации данной функции.

Результаты опроса показали, что специализированных субъектов управления проектами на омских предприятиях немного (табл. 6). Лишь пять предприятий имеют специально созданную службу, как правило, это проектный отдел или проектный офис. Но учитывая, что мы опрашивали самые прогрессивные в данной области предприятия, то в целом в Омске таких коллективных субъектов крайне мало. Но они и не всегда необходимы. О том, что постепенно деятельность по управлению проектами приобретает черты профессиональной, говорит то, что почти половина организаций назначает на проект менеджера. Чаще проектами управляет высшее руководство и руководители, специалисты подразделений, которые совмещают текущую деятельность и работу в проекте.

При этом предприятия ощущают потребность в высококвалифицированных специалистах по управлению проектами. Об этом сказали представители 16 из 26 опрошенных предприятий, представители ещё 5 предприятий считают, что такая потребность возникнет в перспективе. Лишь два предприятия уверены, что их потребность в данных специалистах удовлетворена полностью.

**Распределение ответов на вопрос  
«Кто занимается управлением проектами  
на Вашем предприятии?»**

<i>Субъекты управления проектами</i>	<i>Количество предприятий</i>	
	<i>единиц (шт.)</i>	<i>%</i>
Специально созданная служба	5	19
Специалист, занимающий выделенную в штатном расписании должность по управлению проектами и (или) организационному, стратегическому развитию и т. п.	4	16
Высшее руководство предприятия	24	92
Функциональные и линейные руководители, а также специалисты, осуществляющие наряду со своей основной деятельностью управление проектами	22	84
Другие (специально назначенные менеджеры проектов)	11	42

Предпочтительные формы подготовки и развития персонала в области проектного управления представлены в табл. 7. Как видно, спектр предпочитаемых форм вошли многие, начиная от вузовской подготовки, и заканчивая, получением практического опыта проектной деятельности. Но реально применяют на данный момент такие формы подготовки, как: разовые семинары, тренинги, мастер-классы (58 %); собственный проектный опыт (100 %); краткосрочное повышение квалификации (16 %), консультации со специалистами (19 %).

Были получены следующие ответы на вопрос: «Есть ли у Вас интерес к целевой форме подготовки специалистов по управлению проектами, при которой обучение осуществляется с учетом особенностей Вашего предприятия, выполняются проекты по актуальной тематике Вашего предприятия?»: да (72 %), нет (12 %), сложно сказать (16 %).

Таблица 7

**Распределение ответов на вопрос «Какие формы подготовки и развития специалистов по управлению проектами Вы предпочитаете и считаете эффективными?»**

<i>Предпочтительные формы подготовки и развития специалистов по управлению проектами</i>	<i>Количество предприятий</i>	
	<i>единиц (шт.)</i>	<i>%</i>
Углубленная подготовка в вузе с получением диплома (очная форма бакалавриата, магистратуры)	18	61
Ускоренные формы подготовки в вузе с получением диплома (сокращенные программы)	12	46
Краткосрочное повышение квалификации с выдачей сертификата	11	42
Разовые учебные мероприятия (семинары, тренинги, вебинары, мастер-классы и т. п.)	13	50
Стажировки на другие предприятия, использующие проектное управление	14	53
Индивидуальные консультации со специалистами по управлению проектами	5	19
Собственный проектный опыт специалиста	15	57

Одной из важных задач данного исследования выступало построение модели компетенций менеджера проектов. Для этого опрашиваемым был предложен список компетенций с просьбой оценить степень важности каждой из них. Компетенции взяты из международного стандарта управления проектами, их набор на данный момент считается актуальным для решения задач оценки, сертификации, обучения специалистов. Как видно из табл. 8, предприятия осознают значимость как компетенций по объектам, субъектам, процессам и среде проектного управления (т. е. непосредственно связанных с выполнением функций управления проектом), так и поведенческих, выступающих условием успешной реализации первой группы компетенций. В меньшей степени оказались значимыми компетенции по управлению безопасностью проекта, управлению поставками и контрактами (эту функцию часто выполняют за пределами конкретного проекта), правовому обеспечению проектов. Судя по предоставленным оценкам, омские предприятия видят менеджера про-

екта как специалиста, способного эффективно руководить и проявлять лидерство, вовлеченного и мотивированного на проектную деятельность, надежного, ориентированного на результат, способного работать в команде и согласовывать интересы, решать проблемы. Спорным считаем отнесение примерно третьей частью предприятий компетенций «понимание ценностей организации и проекта» и «этика поведения» к не важным. Изложенные данные можно использовать для построения модели компетенций менеджера проектов.

Таблица 8

**Распределение ответов на вопрос «Какими компетенциями должен обладать менеджер по управлению проектами для успешного выполнения своих профессиональных задач?»**

<i>Компетенция (совокупность знаний, навыков, способностей, личностных качеств, проявляемая в поведении при реализации функций)</i>	<i>Компетенция:</i>		
	<i>очень важна</i>	<i>важна</i>	<i>не важна</i>
<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>
<b><i>Компетенции по объектам, субъектам, процессам и среде проектного управления</i></b>			
Управление объектами: проектами, программами, портфелями, мультипроектами	100	0	0
Управление жизненным циклом проекта (инициацией, планированием проекта и пр.)	84	16	0
Обоснование целей, стратегии, критериев успешности и пр. элементов концепции проекта	88	12	0
Работа с заинтересованными сторонами	77	19	4
Управление содержанием работ проекта	100	0	0
Управление сроками	92	8	0
Управление стоимостью	77	23	0
Управление качеством	80	16	4
Управление персоналом	73	23	4
Управление рисками	50	42	8
Управление коммуникациями	54	34	12
Управление поставками	19	31	50
Управление интеграцией проектов	42	46	12
Управление изменениями в проектах	38	31	31
Управление безопасностью в проекте	8	34	58

Окончание табл. 8

<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>
Правовое обеспечение проектной деятельности	12	46	42
Особенности управления проектами в отраслях (строительство, сфера услуг и т. д.)	8	69	23
<b><i>Поведенческие компетенции</i></b>			
Руководство и лидерство в проекте	73	23	4
Вовлеченность и мотивация	69	31	0
Работа в команде	58	42	0
Самоконтроль и самоорганизация	38	58	4
Уверенность и убедительность	26	42	12
Снятие напряженности, стрессоустойчивость	16	72	12
Творческий подход	12	69	19
Ориентированность на результат	54	46	0
Эффективность	42	58	0
Способность согласовывать интересы, вести переговоры	46	50	4
Способность управлять конфликтами и кризисами	31	46	23
Надежность	54	46	0
Понимание ценностей организации и проекта	19	54	27
Этика поведения	16	54	32
Разрешение проблем	42	50	8

Таким образом, по результатам проведенного исследования можно сделать вывод о том, что омские предприятия и организации, использующие в своей практике управление проектами, развиваются в соответствии с общемировыми тенденциями. Осознание важности развития различных функциональных областей, подготовки специалистов по управлению проектами и значимости профессиональных компетенций имеется. При этом представленные результаты не могут быть отнесены к окончательным и точным, так как демонстрируют лишь первый этап исследования. Тем не менее, они содержат некоторые важные характеристики состояния проектного управления в омском регионе.

**ОСОБЕННОСТИ  
ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ КОМПЕТЕНТНОСТИ  
В НЕФТЕХИМИЧЕСКОЙ ПРОМЫШЛЕННОСТИ**

**FEATURES OF PROFESSIONAL COMPETENCE  
IN PETROCHEMICAL INDUSTRY**

**О.Н. Бакай**

**O.N. Bakay**

*Омский государственный университет им. Ф.М. Достоевского*

В статье раскрывается содержание ключевых профессиональных компетенций, влияющих на конкурентоспособность. Подробно рассмотрена взаимосвязь промышленных предприятий, технологии с развитием личностных качеств, поведенческих и коммуникативных навыков.

In article the maintenance key professional competencies, influencing competitiveness reveals. The interrelation of the industrial enterprises, technologies with development of personal qualities, behavioural and communicative skills is in detail considered

*Ключевые слова:* управление персоналом, ключевые профессиональные компетенции, компетентность.

*Key words:* personnel management, key professional the competence, the competence.

Одна из основных проблем реализации программ развития для нефти и газа является формирование комплексной оценки социально-экономического эффекта от проектов, полный контроль их влияния на уровень и качество жизни населения в регионах, богатые сырьевые ресурсы.

Переработка нефти представляет собой процесс, который превращает нефть в полезные продукты. Нефтеперерабатывающие заводы крупных промышленных объектов требуют очень больших капитальных вложений. Они включают в себя затраты на контроль номеров, технологических установок, километры трубопроводов и резервуаров для хранения огромных запасов нефти и нефтепродуктов. Каждый блок имеет конкретные задачи, но все процессы интегрированы при помощи кадровой службы, которая играет ключевую роль в постоянном повышении качества работы предприятий.

Глобализация рынков капитала и отдельных предприятий в течение последнего десятилетия внесла изменения в бизнес-ландшафт. Многие организации расширили операции за рубежом, и даже отечественные предприятия сталкиваются с конкуренцией из-за рубежа.

В ответ на глобальную конкуренцию, фирмы используют новые технологии для обеспечения лучшего, более дешевого решения для своих клиентов, но эти технологические новшества привели к постоянному движению клиентов и конкурентов.

В то же время, мировые рынки капитала оказывают давление на фирмы к инновациям и сокращению расходов. Все эти тенденции подталкивают компании к управлению своими активами как можно более эффективно, особенно с помощью человеческих ресурсов, обладающих необходимыми компетенциями.

Формирование компетенций – трудоемкий проект. Изначально необходимо проанализировать достаточно много информации. Существует проблема в увязке между должностью и потребными компетенциями [1, с. 781].

Развивать профессиональные компетенции необходимо, ведь учебные заведения неспособны выпускать специалистов, которые будут соответствовать требованиям каждого в отдельности нефтехимического предприятия. Сегодня наши специалисты остаются в стороне, однако предприятия нередко предлагают работу инностанной рабочей силой.

Студенты приобретают более качественную подготовку с введением современных методов обучения (тренажеры, компьютерные программы, развитие технологий в производстве). В последние годы практикуется стажировать пятикурсников в роли технологов, что также обогащает знания студентов. Но, с другой стороны, производство становится более технологичное, сложное. Время на обучение готового технолога увеличивается. И в этой связи, необходимо системно готовить практиков на производстве (с четким пониманием, что нужно усвоить), периодически проводить стажировки преподавателей вузов на производстве.

Исходя из вышесказанного, можно сделать вывод, что знания и навыки растут, но производство требует еще больше навыков и знаний. Поэтому адаптация к работе требуется, как и прежде. Раньше у молодых людей было желание стать лучшими в специальности, а сейчас больше заинтересованы в заработной плате, и росту в карьере. К молодому специалисту, по приходу на предприятие, сразу прикреп-

ляют наставника, который получает дополнительную плату за ученика. По мере продвижения специалиста, меняется наставник. Например, работая в буровой бригаде помощником бурильщика, за молодым специалистом закрепляется либо опытный бурильщик, либо мастер буровой. При его переводе технологом, курирует ведущий технолог. Наставник закрепляется распорядительным документом по филиалу. Есть план работы молодого специалиста (теоретическая подготовка, участие в проектах, НТК и т. д.), подводятся итоги. Создается трехгодичная система подготовки («доводки») специалиста.

Предприятия не интересуются долгосрочными вложениями, им выгоднее подобрать готовых специалистов с опытом работы. На системной основе работа с молодыми специалистами строится, в основном, в крупных компаниях [2].

Однако, дело в том, что для успешной работы нужны профессиональные компетенции, которые первоначально формируются в вузе. А также личностные качества, как основа профессиональной компетенции молодого специалиста.

Рассмотрим профессиональные компетенции, которые необходимы в технологии добычи нефти. Применяются эти современные технологии и методы при проектировании добывающих комплексов и выборе оборудования (табл. 1).

Т а б л и ц а 1

**Уровни профессиональной компетенции  
при технологии добычи нефти**

<i>Уровень</i>	<i>Описание</i>
Уровень осведомленности	Имеет представление о порядке действия технологической цепочки промысловых установок. Имеет представление о видах используемого при добыче нефти оборудования, назначении установок, их узлов и агрегатов. Осведомлен о последствиях нарушения режима эксплуатации и технологии добычи нефти. Имеет представление о технологиях поддержания пластового давления.
Уровень знания	Знает параметры основных трубопроводов и основных видов оборудования (например, резервуаров, теплообменников, холодильников).

Окончание табл. 1

<i>Уровень</i>	<i>Описание</i>
	<p>Готовит информационные и аналитические материалы для выбора оборудования (по его производительности, размерам, качеству и материальному исполнению). Знает нормы технической эксплуатации газовых и нефтяных промыслов.</p> <p>Осуществляет сбор и обработку оперативной информации по добыче и подготовке нефти.</p>
Уровень опыта	<p>Участствует в разработке нового оборудования и технологий для поддержания пластового давления.</p> <p>Организует проверки технического состояния оборудования и контролирует устранение выявленных неполадок.</p> <p>Выполняет проверку существующих проектов и оценку предложений по новому оборудованию, предложенных по усовершенствованию проектов и альтернативным вариантам.</p> <p>Выявляет причины отклонения и отставания от планов.</p> <p>Принимает участие в подготовке технических спецификаций на оборудование.</p>
Уровень мастерства	<p>Принимает участие в разработке приоритетных направлений в области добычи нефти, газа и поддержания пластового давления.</p> <p>Координирует рациональное использование производственных мощностей.</p> <p>Готовит предложения по усовершенствованию проектов и альтернативным вариантам.</p> <p>Анализирует опыт других компаний по добыче нефти.</p> <p>Разрабатывает предложения по совершенствованию технологии добычи нефти.</p>
Экспертный уровень	<p>Формирует политику компании в области добычи нефти.</p> <p>Привлекается в качестве эксперта для оценки прогнозных ресурсов нефтяных месторождений и определения перспектив и объемов его добычи.</p>

Определенные таким образом цели, ориентируют менеджера на компетентностный подход к организации промышленного процесса и предполагают смену требований к технологиям, критериям оценки результатов обучения персонала. Большую роль в этом иг-

рает уровень развития компетентности самого менеджера, создание условий, способствующих развитию ключевых профессиональных компетенций управления.

Профиль определяет требования к набору и уровню проявления ключевых компетенций для каждой должности (табл. 2).

Т а б л и ц а 2

**Требования к уровню проявления ключевых компетенций**

Ключевые компетенции	Требуемый уровень проявления									
	СПЕЦИАЛИСТ					НАЧАЛЬНИК ОТДЕЛА				
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
<i>ПРОФЕССИОНАЛЬНЫЕ</i>										
Технология добычи нефти										
Организация работ по добыче нефти										
Реконструкция и развитие новых мощностей										
Промышленная безопасность										
Экологическая безопасность										
<i>ЛИЧНОСТНО-ДЕЛОВЫЕ</i>										
Системное мышление										
Готовность к изменениям										
Ориентация на результат										

Существующая модель профессиональных компетенций (табл. 3) может применяться как инструмент работы с персоналом, имеющий много целей и работающий в конечном итоге на достижение стратегических целей, актуальных для компании (рис. 1).

**Модель профессиональных компетенций  
нефтехимической отрасли**

Технические компетенции				
Геолого-разведка	Геофизика	Освоение морских месторождений	Бурение	Добыча газа, газового конденсата, нефти
Подземное хранение газа	Переработка и использование газа	Транспортировка газа	Электроэнергетика	Управление производственными объектами
Управление технологическими процессами	Инвестиции и строительство		Транспортные средства и спецтехника	
Сервисные компетенции				
Маркетинг			Стратегическое развитие	
Внешнеэкономическая деятельность	Связи с общественностью	Управление имуществом, корпоративные отношения	Финансы и экономика	Бухгалтерский учет и налогообложение
Административно-хозяйственное обеспечение	Страхование	Управление персоналом	Юридическое сопровождение	Безопасность



**Рис. 1. Инструменты управления развитием персонала при моделировании компетенций**

Развитие профессиональных компетенций менеджера предполагает изучение и применение комплекса современных профессиональных знаний и практических навыков, овладение результативными методами профессионального поведения и технологиями.

Основные тенденции в области развития персонала на основе компетентностного подхода:

- внедрение системы оценки персонала на основе профилей компетенций;

- внедрение комплексного подхода к обучению и развитию персонала на основе компетенций;

- автоматизация в SAP HR процесса оценки по компетенциям, формирования программ развития, оценки эффективности обучения;

- внедрение корпоративных и профессиональных компетенций по всем направлениям деятельности компании.

В ходе развития применяется оценка компетенций, в реализации которой существуют проблемы. Оценка профессиональных компетенций воспринимается сотрудниками предприятий негативно. Персонал не желает брать на себя ответственность и зачастую в ходе анкетирования выставляются требования к уровню компетенции «базовый» или «специалист». Есть сложности и в поределинии набора компетенций. Поэтому при отслеживании информации о направлении деятельности, а именно блоке компетенций, должны присутствовать узкие «эксперты».

По результатам оценки необходимо составить стратегию развития и предложить план развивающих действий. Всегда необходимо сравнить существующий профиль сотрудника с необходимым, определять зоны, требующие развития. Это позволит выстроить систему профессионального развития и спланировать персонал необходимой квалификации. Для сотрудника это особо ценно, он понимает, в каком направлении нужно развиваться. По результатам оценки формируется бюджет на обучение сотрудников [3, с. 454].

Конечно, профессиональное развитие предполагает формы самостоятельного обучения, такие как дистанционное обучение, курсы повышения квалификации и участие в различных проектах.

Сегодня особо актуальна тема профессиональных компетенций, ведь они необходимы не только в нефтехимической индустрии, но и других отраслях экономики. За последнее десятилетие HR удалось построить систему, развивающую «мягкие» навыки, которые входят составным элементом в профессиональные компетенции.

---

1. *Факов В.Я.* Большой финансовый словарь: в 2 т. Т. 1. Англо-русский словарь. Изд-во: Международные отношения, 2011. 872 с.

2. Интервью с председателем Совета Союза нефтегазопромышленников, главой комитета ТПП РФ по энергетической стратегии и развитию ТЭК Юрием Шафраником. <http://www.ranik.org/home/intervu>.

3. *Хайруллина Р.Р., Тасмуханова А.Е.* Вопросы формирования профессионального стандарта в нефтегазовой отрасли // Нефтегазовое дело. 2011. № 5. С. 451–460. <http://www.ogbus.ru>.

## **КРИТЕРИИ ЕМКОСТИ ОБЩЕСТВЕННОГО СЕКТОРА ОМСКОЙ ОБЛАСТИ: ОПЫТ КОЛИЧЕСТВЕННОЙ ОЦЕНКИ**

### **CRITERIA OF OMSK REGION PUBLIC SECTOR'S CAPACITY: PRACTICE OF QUANTATIVE ESTIMATE**

**А.Ю. Баулина**

**A.Yu. Baulina**

*Омский государственный университет им. Ф.М. Достоевского*

В статье на основе обобщения теоретического материала дается определение общественного сектора и описание его структурных элементов. Предлагается методика измерения масштабов общественного сектора с использованием производных показателей на базе доступной статистической информации и описание наметившихся тенденций его развития.

Reviewing theoretical materials this article defines the term «public sector» and describes its structural elements. It offers methodology of public sector measuring with derivative indicators on the basis of available statistical information and description of depicted trends of its developing.

*Ключевые слова:* общественный сектор, показатели доли секторов экономики, масштабы общественного сектора.

*Key words:* public sector, indicators of sector's of economy share, measure of public sector.

Современные задачи совершенствования государственной политики в отношении всех секторов экономики требуют более четкого определения их масштабов, структуры и специфики. Одним из наиболее крупных и сложных сегментов является общественный сектор. Современная российская система управления не имеет четко обо-

значенного субъекта или объекта управления в лице общественного сектора. Главная причина этого – недостаточное теоретическое осмысление данного явления. Термин «общественный сектор» не определен и в основном используется как обобщение нерыночного пространства, где рыночные механизмы не работают или используются неэффективно.

Неоднозначность структурного разделения экономики сопряжена с противоречивостью теоретических представлений о сущности, причинах формирования и развития общественного сектора. Эволюцию взглядов в отношении общественного сектора отражает неоднозначность и крайняя спорность как понимания, так и структурирования этого феномена.

В отечественной литературе можно выделить два подхода, объясняющие природу общественного сектора.

Первый подход описывает исследуемое явление исходя из позиций государственного сектора. Так, например, Л.И. Якобсон в своем труде «Государственный сектор экономики» пишет: «Государство хозяйствует лишь от имени и по поручению своих граждан. Именно поэтому государственный сектор рыночной экономики принято называть общественным... Экономика общественного сектора анализирует экономическое поведение государства как одного из субъектов хозяйства, как специфической организации в ряду других организаций, делая особый акцент на взаимодействии и его последствиях» [8]. Аналогичные представления об общественном секторе встречаются в работах Дж. Стиглица, ряда отечественных авторов.

Второй подход расширяет структуру общественного сектора и включает в него дополнительно негосударственные некоммерческие организации. Приверженцами этого подхода являются П.В. Савченко, И.А. Полосова, Е.Н. Жильцов, Я.С. Ясницкая, С.В. Белоусова. Все имеющиеся фрагментарные определения общественного сектора в соответствии с последним подходом можно объединить в две группы, относящиеся к пониманию в широком и узком смысле.

В широком смысле общественный сектор представляет собой область экономики или часть экономического пространства, где в совокупности преобладает нерыночный способ координации экономической деятельности, удовлетворяются потребности в общественных благах, а также осуществляется наряду с экономическими функциями целый комплекс равнозначных им специфических функций, включая социальную, институциональную, бюджетную, стабилизирующую и др. Множественность интерпретаций, раскрывающих феномен об-

ественного сектора в узком смысле, связана с представлением его в качестве совокупности самостоятельных подсистем, таких как подсистема общества и его организаций, формирующих условия воспроизводства общественных благ; подсистема потребления общественных благ; подсистема производства общественных благ. Несмотря на распространенность широкого подхода к пониманию общественного сектора, его дальнейшее изучение часто фокусируется только на подсистеме производства, без учета взаимосвязи с иными входящими в общее представление подсистемами, тем самым ограничивая рассмотрение условий и перспектив развития данного сектора.

Помимо качественного описания исследуемого феномена не менее важной является его количественная характеристика, которая позволит измерить основные тенденции в развитии общественного сектора, раскрыть его экономический потенциал и определить перспективы его становления. Размер любого сектора экономики может оцениваться по различным сторонам его хозяйственной деятельности. В научной литературе предлагается использовать имущественный, финансовый и трудовой критерии. Имущественный выражается через показатель владения государством собственностью. Финансовый – через долю расходов государства в ВВП. А трудовой – через процент занятости, контролируемой государственными органами власти [5]. Кроме того, долю общественного сектора можно выявить по объему основных фондов государственных и муниципальных предприятий, по показателю валового выпуска продукции, числу предприятий, работающих в сфере государственного и муниципального заказа, по объёму государственных инвестиций в основные фонды предприятий и пр.

Учет, осуществляемый государственными органами статистики, в ряде случаев содержит информацию о динамике состояния ранее названных показателей только в разрезе отраслей, а не по всем формам собственности (например, при наличии сведений о доле государственного сектора в общем объеме основных фондов аналогичная информация по сектору некоммерческих организаций отсутствует), в связи с чем представляется затруднительным использование стандартных показателей для определения масштабов именно общественного сектора. Исключением в этом контексте является показатель доли секторов в общей численности занятых, где имеются данные не только по общественным организациям и организациям государственного сектора, но и по динамике занятых на государственной и муниципальной службе. Другим показателем, сведения о

котором можно встретить в статистических сборниках, является показатель числа предприятий по формам собственности. Он позволяет с количественной точки зрения определить распространенность организаций, имеющих социальную направленность, среди иных предприятий и отразить потребности экономики и общества в производстве соответствующих благ.

Важным моментом является то, что значения всех названных показателей для оценки любого сектора, как правило, сильно различаются. В связи с этим зачастую делаются попытки построения некоторой обобщенной (интегральной) величины. Надо сказать, что подход, реализующий взвешивание частных коэффициентов по методу среднеарифметического, отражает идею о том, что все частные показатели масштаба исследуемого феномена являются равноправными и ни одному из них не может быть отдано предпочтение по сравнению с другими. Действительно, если попытаться определить вектор неодинаковых весовых коэффициентов, то мы неизбежно приходим к субъективной процедуре, не имеющей строгого обоснования [1]. Для построения интегрального показателя с целью измерения общественного сектора на основе имеющихся статистических данных воспользуемся данными численности занятых в экономике государственного и сектора некоммерческих организаций, а также числа предприятий аналогичных секторов:

$$K = \frac{Kз + Knp}{2} \cdot 100 \%,$$

где  $Kз$  – доля общественного сектора в общей численности занятых,  $Knp$  – доля общественного сектора в общем количестве предприятий.

Предложенный автором показатель не претендует на завершенность и ни в коей мере не исчерпывает всей сложности исследуемого явления. Однако он позволяет с использованием доступных инструментов рассмотреть феномен общественного сектора в количественном измерении, выявить наметившиеся тенденции развития отдельных его элементов и хотя бы с указанных позиций охарактеризовать его общее состояние.

В дальнейшем показатель интегральной величины масштаба общественного сектора может быть конкретизирован и уточнен, однако базой для таких уточнений вполне может служить предложенная формула. Разумеется, составляющие ее элементы являются предварительными и дискуссионными.

Вместе с тем для иллюстрации сформированного нами показателя рассмотрим поэтапно в динамике образующие его элементы, а затем их суммарное значение, характеризующие развитие общественного сектора на территории Омской области.

В своем исследовании выберем временной интервал с 1996 по 2010 гг., что позволит определить основные тенденции развития общественного сектора на территории Омской области, а также выделить его доминирующие элементы, начиная с момента образования Российской Федерации и перехода к рыночной системе хозяйствования и заканчивая настоящим временем. Учет, проводимый органами статистики в 1992–1995 гг., не отражает полной информации, необходимой для анализа состояния структурных элементов исследуемого феномена, в связи с чем не представляется возможным охарактеризовать общественный сектор в названный период.

Показатель доли занятых в общественном секторе может быть получен путем соотношения суммарного значения занятых на государственных и муниципальных предприятиях, в организациях общественного и религиозного профиля, а также работников органов власти регионального и муниципального уровня к общей численности занятых в экономике. Включение в делимое составляющее показателя государственных и муниципальных служащих позволяет осуществить учет всех работников, труд которых направлен на реализацию прав и повышение качества жизни граждан. Такой подход отражает идеи авторов, рассматривающих общественный сектор исходя из позиций государственного сектора (Л.И. Якобсон, Дж. Стиглиц и другие), о чем мы писали ранее.

В целом доля занятых в общественном секторе Омской области имела тенденцию к снижению и с 46,63 % в 1996 г. к 2010 г. достигла значения в 34,08 %, что меньше первоначального значения на 12,55 %. Колебания показателя, имевшие место в период 1997–2003 гг., связаны, по мнению авторов, с происходящими в стране и регионе социально-экономическими событиями. При существенном сокращении числа работников государственных и муниципальных предприятий в указанные годы происходит увеличение числа служащих органов власти различного уровня, а в отдельные периоды – и занятых в некоммерческом секторе экономики [3].

Характеризуя детально показатель работников общественного сектора, следует отметить сложившиеся тенденции в его структуре. Практически неизменный рост государственных и муниципальных служащих отмечен на протяжении всего анализируемого периода.

Несмотря на проводимые реформы, направленные на оптимизацию численности служащих, количество занятых в этом сегменте возросло на 7 тысяч человек. В полтора раза сократилось число работников государственных и муниципальных предприятий или в абсолютном выражении с 423,8 до 295,9 тысяч человек [3]. Наибольшие колебания связаны с показателем численности работников общественных и религиозных организаций, который в 2002–2003 гг. достиг своего максимума и составил 7,8–7,9 тысяч человек. К концу анализируемого периода значение показателя вновь снизилось и стало чуть ниже первоначального значения, что отразило снижение интереса со стороны населения к организациям названного профиля или о возникших административных барьерах для их официального существования. Численность занятых в экономике Омской области за весь исследуемый период имела разнонаправленные тенденции, достигнув значения в 970,2 тысяч человек в 2002 г. и вновь сократившись до 928,8 тысяч человек уже в 2004 г. Однако к 2010 г. остановилась примерно на исходном уровне в 944,6 тысяч человек. Поэтому изменение долей ранее названных подсекторов в общей сумме занятых произошло непосредственно вследствие динамики численности работников входящих в исследуемую совокупность, нежели по причине колебаний знаменателя.

Показатель доли общественного сектора в общем количестве предприятий рассчитаем как суммарное отношение предприятий государственной и муниципальной форм собственности, а также предприятий, находящихся в собственности общественных и религиозных организаций, к общей численности предприятий.

По итогам проведенного анализа доля предприятий общественного сектора за весь анализируемый период, в противовес показателю доли занятых в общественном секторе, имела преимущественно положительную динамику, хотя в отдельные годы в процентном соотношении и опускалась на несколько позиций, что вероятно связано с развитием экономики, которое невозможно без участия этих организаций. Кроме того, государство как участник экономических отношений реализует свой потенциал через государственные и муниципальные предприятия, зачастую не ориентированные на получение прибыли, а выполняющие социально ориентированные заказы.

Аккумулируя в себе предприятия государственной и муниципальной формы собственности, а также предприятия, находящиеся в собственности общественных и религиозных организаций, хозяйственные единицы общественного сектора в 1996–2010 гг. не отрази-

ли общероссийских тенденций, связанных с проводимой приватизационной политикой. Финансовая катастрофа 1998 г. статистически не оказала влияния ни на одном элементе данного показателя.

Причинами такого состояния могут быть следующие. Отраслевая структура государственных и муниципальных предприятий, зарегистрированных на территории Омской области, характеризуется большим количеством предприятий оборонного комплекса. Являясь той сферой, которая не может быть передана в частные руки, организации военно-промышленного профиля даже в период экономических потрясений сохраняли свои позиции и поддерживались из федерального центра. Кроме того, число некоммерческих организаций как показатель социально-экономического состояния территории возрастает в период нестабильности, что позволяет сохранить число предприятий общественного сектора на прежнем уровне и покрыть собой часть обанкротившихся предприятий государственной и муниципальной собственности.

В анализируемый период наиболее динамично развивающимся сегментом оказались предприятия муниципальной формы собственности, в абсолютном выражении их число возросло на 2692 единицы или в два с половиной раза. Наименее интенсивно в исследуемый период происходило развитие предприятий государственной формы собственности. Увеличившись на 261 хозяйственную единицу, данный показатель в процентном соотношении от общего количества действующих предприятий хоть и незначительно, но сократился, оставив впереди себя предприятия, находящиеся в собственности общественных и религиозных организаций.

Е.В. Балацкий и В.А. Конышев в своей работе «Российская модель государственного сектора», указывают на существование регуляторного цикла «приватизация – национализация» в развитии государственного сектора, а именно посредством поочередного раздувания и сжатия государственного сектора происходит образование волн приватизации и национализации. Чем больше указанный сектор экономики, как пишут авторы тем он слабее и вероятней тенденции его распада [1].

Перенеся названные выводы о цикличности состояния «приватизация – национализация» на региональную почву, можно прогнозировать дальнейшее ухудшение ситуации в сфере функционирования предприятий государственной формы собственности. После достижения пиковых значений произойдет очередной переход к преобладанию централизованно управляемых организаций, в которых мажоритарный пакет акций будет принадлежать государству.

Число предприятий, находящихся в собственности общественных и религиозных организаций, в анализируемый период возросло более чем на 100 % относительно первоначального значения. Вероятно, банковский кризис 2004 г. оказал наибольшее влияние на организации указанного сегмента в сравнении с предприятиями иных форм собственности, сократив их количество с 3510 единиц в 2003 г. до 2219 единиц уже в следующем году, хотя истинные причины такого состояния могут скрываться в принимаемых руководством региона решениях. Являясь некоммерческой по целям своего создания, общественные или религиозные организации практически всегда находятся в наиболее зависимом состоянии от происходящих на данной территории экономических событий.

При существенном росте за анализируемый период числа предприятий общественного или религиозного профиля количество занятых в этом секторе, как было сказано ранее, сократилось. Причиной этому могло послужить уменьшение масштабов каждой отдельной некоммерческой организации на фоне общего роста числа таких предприятий или дробление ранее существовавших предприятий с сохранением имеющегося штата и перераспределением его между вновь образованными хозяйственными единицами. Общая численность действующих предприятий общественного сектора аналогично почти всем составляющим ее элементам по итогам 15 лет увеличилась и к 2010 г. составила 49090 единиц. Таким образом, начиная со значения в 13,38 %, показатель доли предприятий общественного сектора к концу анализируемого периода достиг уровня 17,9 % и после стадии роста перешел в состояние рецессии [3].

Итоговый интегральный показатель доли общественного сектора в экономике Омской области рассчитаем на основе предложенной формулы путем определения среднеарифметического значения совокупности доли занятых и доли предприятий общественного сектора.

Двигаясь от значения в 30 % в 1996 г., показатель общественного сектора в экономике Омской области к 2012 г. достигает значения уже в 25,99 %. Постепенное сжатие общественного сектора на территории Омской области происходит за счет преобладания в относительном выражении значений динамики занятых над аналогичным показателем доли предприятий соответствующего сектора. При этом следует отметить максимальную величину исследуемого явления в 2004 г. (31,4 %), что является следствием довольно хорошего состояния составляющих интегральный показатель элементов: пе-

риод 2003–2005 гг. стал благоприятным как для доли занятых, так и для доли предприятий общественного сектора, которая достигла в это время своего пика, о чем мы упоминали ранее.

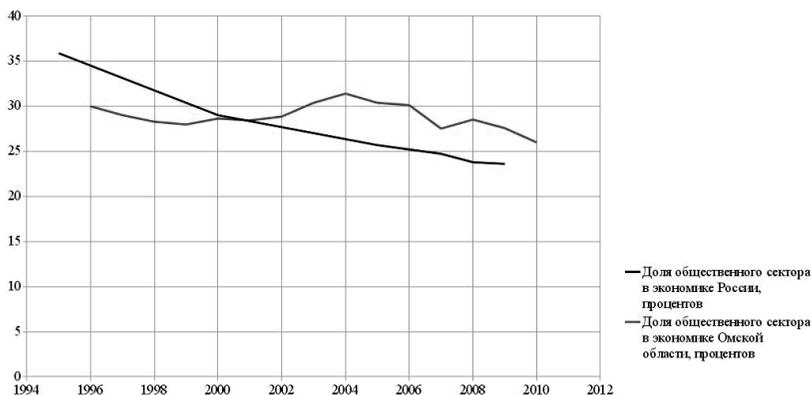
Таким образом, можно выделить базовые тенденции развития общественного сектора Омской области на современном этапе:

– при сокращении суммарной доли занятых в общественном секторе происходит увеличение числа государственных и муниципальных служащих и снижение количества занятых на предприятиях государственной и муниципальной форм собственности;

– доля организаций общественного сектора постоянно увеличивается, в первую очередь, путем роста числа муниципальных предприятий;

– в связи с доминированием динамики доли занятых над показателем доли предприятий происходит постепенное сокращение общественного сектора в экономике Омской области.

И хотя региональный сегмент в сравнении с общероссийским общественным сектором, демонстрирующим спад с 35,89 % в 1995 г. до 23,61 % в 2009 г., обнаруживает положительную динамику, тем не менее он отражает необходимость политического и экономического вмешательства в происходящие процессы [4].



*Динамика развития общественного сектора в экономике России и Омской области*

В целом следует признать, что предложенная автором методика вычисления ёмкости общественного сектора экономики, несмотря на кажущуюся неполноту, позволяет преодолеть сложности статистического учёта данного экономического сегмента и выявить

наиболее характерные признаки развёртываемых в России социально-экономических процессов, связанных с изменением роли публичных органов власти в регулировании экономической системы. Предложенная автором методика позволяет обозначить наиболее характерные для общественного сектора показатели и на их основе сформулировать тенденции в развитии общественного сектора на уровне отдельного региона.

---

1. Балацкий Е.В., Коньшев В.А. Российская модель государственного сектора экономики. М.: Экономика, 2005. 497 с.

2. Бирюков В., Кузнецова Е. Госсобственность и госсектор в рыночной экономике // Мировая экономика и международные отношения. 2001. № 12. С. 61.

3. Белоусова С.В. Подходы к рассмотрению общественного сектора // Известия Иркутской государственной экономической академии. 2008. № 5. С. 139–154.

4. Омский областной статистический ежегодник. Омск. Ч. I, II. (за 1996–2010 гг.).

5. Рой О.М. Емкость государственного сектора экономики: поиски оптимума // Вестник Омского университета. Серия «Экономика». 2005. № 2. С. 8–11.

6. Россия в цифрах. 2010: краткий статистический сборник. М.: Росстат, 2010. 558 с.

7. Стиглиц Дж. Экономика государственного сектора. М.: Инфра, 1997. 720 с.

8. Якобсон Л.И. Государственный сектор экономики. Экономическая теория и политика. М.: ГУ-ВШЭ, 2000. 436 с..

9. Федеральный закон от 19 мая 1995 г. № 82-ФЗ «Об общественных объединениях» (в ред. от 22 июля 2010 г.) // Правовая справочно-информационная система «Консультант Плюс».

10. Федеральный закон от 12 января 1996 г. № 7-ФЗ «О некоммерческих организациях» // Правовая справочно-информационная система «Консультант Плюс».

11. Официальный сайт Федеральной службы государственной статистики Российской Федерации. URL: <http://www.gks.ru> (21.06.2011).

12. Произведенный валовый региональный продукт по Омской области. URL: <http://www.rbp.ru/regions> (27.04.2011).

13. Развитие теоретических представлений об экономике общественного сектора. URL: <http://geoims.com/teoreticheskie-osnovy-obshhestvennykh-finansov/razvitie-teoreticheskix-predstavlenij-ob-ekonomike-obshhestvennogo-sektora>.

## **ВИЗУАЛИЗАЦИЯ СИСТЕМЫ РАЗВИТИЯ ПЕРСОНАЛА ОРГАНИЗАЦИИ**

### **SYSTEM APPROACH VISUALIZATION IN HUMAN RESOURCE MANAGEMENT**

**О.Н. Бородина  
O.N. Borodina**

*Омский государственный университет им. Ф.М. Достоевского*

Данная работа на примере развития персонала представляет визуализации системного подхода в управлении персоналом. Использован метод аналогии системы развития персонала планетарной модели атома Резефорда.

A system approach visualization in human resource management is presented in this paper. The author uses the analogy method comparing personnel development system with the planetary model of the atom Bohr-Rutherford.

*Ключевые слова:* Управление персоналом, развитие персонала, системный подход.

*Key words:* Personnel management, personnel training, system approach.

Для описания бизнес-процессов, связанных с управлением персонала, в менеджменте часто используют системный подход. В этом случае целостный объект представляется в виде совокупности элементов, находящихся в отношениях и связях друг с другом, образующих определенную целостность, единство. В литературе [4, 5, 6] часто встречаются мнения по поводу визуального представления системы управления персоналом, которые опираются на четыре основных признака системы:

– Система состоит из элементов, т. е. частей целого относительно неделимых в пределах сохранения определенного качества системы.

– Элементы системы взаимодействуют между собой, т. е. между ними существуют определенные связи, отражающие их пространственное и временное расположение, а также характер взаимодействия.

– Взаимосвязанные и взаимозависимые части системы образуют определенную структуру.

– Система представляет собой элемент системы более высокого порядка (надсистемы), а ее элементы являются системами более низкого порядка (подсистемами).

Автор хотел бы представить одну из возможных вариаций визуализации системы развития персонала, как одной из подсистем управления персоналом. Используя метод аналогии, за основу возьмем планетарную модель атома Резерфорда.

Следуя логике системного подхода, развитие персонала, с одной стороны, представляет собой совокупность взаимосвязанных элементов, а с другой – является подсистемой системы управления персоналом организации. Относительно состава элементов системы развития персонала в научной литературе нет единого мнения. Вместе с тем, все авторы единодушно указывают в качестве одного из элементов развития персонала (а часто – и единственного) обучение.

Действительно, на сегодняшний день происходит расширение роли обучения, и, по нашему мнению, оно выполняет основные функции системы развития персонала, именно поэтому их часто отождествляют.

Кроме обучения в качестве элемента системы развития персонала выделяют планирование трудовой карьеры. С.В. Шекшня к этим элементам добавляет работу с кадровым резервом руководителей [8, с. 128]. В работах П.В. Журавлева, С.А. Карташова и Ю.Г. Одегова, кроме перечисленных элементов, есть такой, как высвобождение персонала [3, с. 132; 4, с. 102]. В.Р. Веснин систему развития персонала дополняет прогнозированием и планированием потребности в кадрах, организацией процесса адаптации и формированием корпоративной культуры [1, с. 382]. А.Я. Кибанов, кроме перечисленных элементов системы развития персонала рассматривает такие как организация изобретательской и рационализаторской работы, оценка производственной деятельности, мотивация [6, с. 299]. Б.Н. Герасимов, В.Г. Чумак и Н.Г. Яковлева в своем учебном пособии «Менеджмент персонала» рассматривают еще один элемент – организация труда, в частности штатное расписание [2, с. 146].

Развитие персонала тесно связано со всеми элементами системы управления персоналом, поэтому, по мнению автора, в систему развития могут входить все элементы системы управления персоналом: обучение, планирование, отбор, адаптация, стимулирование, кад-

ровый резерв, сплочение коллектива, высвобождение, которые взаимодействуют между собой через подсистемы организации труда, мотивации и оценки трудовой деятельности. Однако связи между элементами в разных случаях существенно отличаются друг от друга.

Главную роль в определении характера связей между элементами системы (второй признак системы) играет системообразующий элемент, т. е. тот элемент, от которого в решающей степени зависит функционирование всех остальных элементов и жизнеспособность системы в целом. В нашем случае таким элементом является обучение, которое обеспечивает накопление «критической массы», необходимой для скачка вперед, к качественно новой структуре.

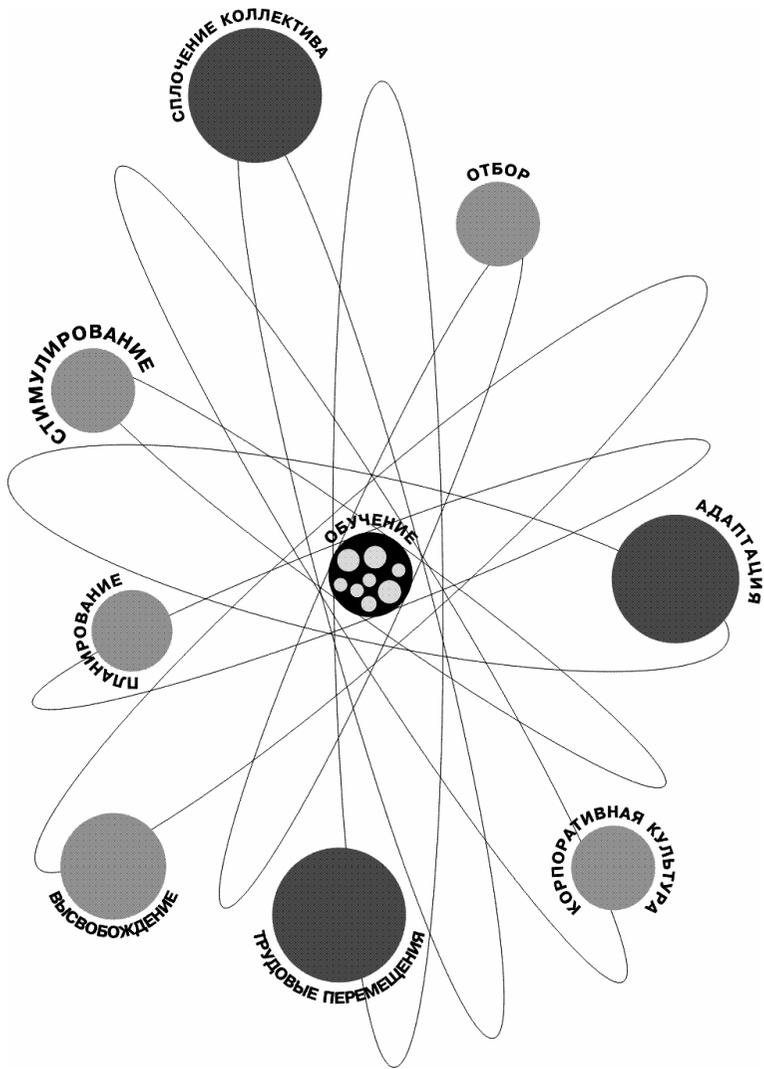
Например, если организация придерживается политики найма, не работает с внутренним кадровым резервом и использует различные методы обучения в процессе адаптации новых сотрудников, в ее систему развития персонала будет включена подсистема адаптации, но не система трудовых перемещений (кадрового резерва).

Структура системы развития персонала (третий признак системы) представлена на рисунке. Как и у атома (самой маленькой устойчивой частицы химического элемента), в системе развития персонала почти вся масса сконцентрирована в ядре, обучении.

На основании этого рассмотрим структуру системы развития персонала.

По аналогии с моделью атома в системе управления персоналом обучение находится в центре системы и представлено его разнообразными видами (на рисунке эти виды изображены светлыми пятнами).

Обучение взаимодействует с различными элементами системы управления персоналом. В каждой организации оно уникально. Аналогично тому, как «в атоме ядро окружено облаком электронов, число которых определяет размеры атома» [7, с. 25], сложность и масштабы системы развития персонала зависят от количества элементов системы управления персоналом, взаимодействующих с обучением. В зависимости от потребностей компании и ее кадровой политики в разных элементах системы управления персоналом используются (или не используются) развивающие мероприятия (программы), которые в рамках системы развития персонала формируют ее.



*Модель системы развития персонала*

В результате, если в системе развития персонала присутствует вид обучения, соответствующий какому-либо направлению деятельности (подсистеме системы управления персоналом), значит, в

системе имеет место и породивший его элемент, также как и «число электронов в атоме равно числу протонов в ядре» [7, с. 25]. Так, например, если в процессе адаптации используется приобретение новых компетенций, то подсистема адаптации является элементом системы развития.

При этом элементы системы развития персонала так же по-разному взаимодействуют с «ядром». Чем теснее их связь с обучением, тем заметнее они себя проявляют, подобно электронам в атоме, которые могут находиться на любом из энергетических уровней. Например, если на предприятии существует кадровый резерв и с ним ведется активная работа, то налицо будут те или иные формы обучения, а значит, данная подсистема будет одним из элементов системы развития персонала.

По мнению автора, в системе развития персонала в зависимости от функциональных целей организации могут активизироваться ее элементы (аналогично тому, как атомы могут присоединять или отдавать электроны).

Например, в организации отсутствует работа с персоналом по подготовке к высвобождению, т. е. данная подсистема не является элементом системы развития данного предприятия, но при изменении условий функционирования компании, она вполне может оказаться одним из ключевых направлений работы.

Роль удержания элементов в системе развития выполняют системообразующие элементы системы управления персоналом – подсистемы организации труда, мотивации и оценки трудовой деятельности, также как электроны, протоны и нейтроны в атоме удерживаются вместе за счет электромагнитного взаимодействия, переносчиком которого является элементарная частица фотон. В связи с тем, что изначально рассматриваются характеристики рабочих мест, в соответствии с требованиями к которым оцениваются компетенции работников и определяются недостающие, проводится работа по мотивации персонала к развитию, его обучают, а затем оценивают результаты.

Но существует и обратное влияние обучения персонала на организацию труда, оценку персонала и мотивацию трудовой деятельности, т.к. обученный персонал может изменять, усовершенствовать рабочее место, дополнять и изменять требования, которые оно предъявляет к работнику. Обучение может изменять потребности, интересы и мотивы трудовой деятельности, переводя их на более высокий

уровень, когда в центре мотивационного ядра будет уже не высокая зарплата, а интересная работа.

Таким образом, нами представлен один из вариантов визуализации системы развития персонала. На основе метода аналогий проведены параллели с планетарной моделью атома Резерфорда. Это позволяет представить взаимосвязи не просто линейного характера, которые мы чаще всего пытаемся исследовать, а более сложные, когда структура системы управления персоналом представляется многоплановой и, быть может, даже не в трехмерном измерении. И с этой точки зрения, уровень взаимосвязей представляет особый интерес. Для каждой организации они свои, необходимые и достаточные для ее существования в данных условиях и постоянно трансформирующиеся под воздействием внешней и внутренней среды.

---

1. *Веснин В.Р.* Управление персоналом: теория и практика. Проспект, 2010. 688 с.

2. *Герасимов Б.Н., Чумак В.Г., Яковлева Н.Г.* Менеджмент персонала: учебное пособие. Ростов н/Д: Феникс, 2003. 448 с.

3. *Журавлев П.В., Карташов С.А.* Технологии управления персоналом. М.: Экзамен, 1999. 576 с.

4. *Одегов Ю.Г., Карташова Л.В.* Управление персоналом, оценка эффективности: учебное пособие для вузов. М.: Экзамен, 2002. 256 с.

5. *Половинко В.С.* Управление персоналом: системный подход и его реализация: монография / под науч. ред. Ю.Г. Одегова. М.: Информ – Знание, 2002. 484 с.

6. Управление персоналом: энциклопедический словарь / под ред. А.Я. Кибанова. М.: ИНФРА-М, 1998. 453 с.

7. *Фейнман Р., Лейтон Р., Сэндс М.* Фейнмановские лекции по физике. М.: Мир, 1965. 268 с.

8. *Шекшня С.В.* Управление персоналом современной организации: учебно-практическое пособие. «Интел-Синтез», 1997. 328 с.

**ПРОБЛЕМЫ РЕАЛИЗАЦИИ ТЕХНОЛОГИИ КОУЧИНГА  
В ПРОЦЕССЕ ВНУТРЕННЕГО  
УПРАВЛЕНЧЕСКОГО КОНСУЛЬТИРОВАНИЯ**

**PROBLEMS OF KOUCHING TECHNOLOGY REALIZATION  
IN THE COURSE OF INTERNAL  
ADMINISTRATIVE CONSULTATION**

**О.Р. Вайцель  
O.R. Vaytsel**

*Омский государственный университет им. Ф.М. Достоевского*

Обосновывается важность развития внутреннего управленческого консультирования. В качестве метода консультирования руководителем своего подчиненного предлагается коучинг. Описаны типичные проблемы и способы их решения при реализации технологии коучинга.

Importance of development of internal administrative consultation locates. As a method of consultation the head of the subordinate offers a coaching. Typical problems and ways of their decision are described at realization of coaching technology.

*Ключевые слова:* коучинг, управленческое консультирование.

*Key words:* coaching, administrative consultation.

Рынок управленческого консалтинга, как тема для обсуждения среди профессионалов, опирающихся на мнение консультантов при ведении бизнеса, продолжает причудливо менять свои конфигурации. Безусловно, сами тенденции развития экономики всячески способствуют выходу консалтинговых услуг на новый, более качественный уровень как с точки зрения авторитетности услуг, так и с точки зрения емкости рынка и размеров обращающихся на нем денежных средств.

Наряду с услугами по управленческому консультированию, предоставляемыми на внешнем рынке консалтинговыми агентствами, широко применяется внутренний консалтинг. В последнем случае консультантами выступают специалисты предприятия, оказывающие консультационную поддержку различных направлений управленческой деятельности компании. При этом меняются и формы консультирования. Одной из таких форм является коучинг.

Сегодня многие компании используют коучинг для работы с сотрудниками. Рассмотрим сущность коучинга, реализуемого руководителем по отношению к своему подчиненному. Задача коучинга – разработать маршрут движения сотрудника к оговоренной заранее цели. Основная особенность коучинга – помощь клиенту в поиске собственного решения, а не решение проблемы за него. Коуч помогает сотруднику совершенствоваться и максимально эффективно использовать его личные сильные стороны, о которых большинство из нас или не догадывается, или догадывается, но не использует как основу для дальнейшего движения вперед.

Но, к сожалению, этот потенциально эффективный инструмент не всегда приносит ожидаемые результаты, а порой, наоборот, вызывает отторжение, как у рядовых сотрудников, так и у высшего звена компании. Из-за чего это происходит? Какие ошибки чаще всего совершают руководители, неумело использующие коучинг? Как этого избежать? Как сделать коучинг руководителя с подчиненным комфортным, а главное – положительно влияющим на достижение целей организации и сотрудника?

Ниже выделены те моменты, с которыми связаны основные ошибки у коучей – руководителей, описаны к чему они приводят и как их избежать.

Если не выбрана адекватная тема для коучинга, время и силы потратятся впустую. Какие темы лучше выбрать для коучинговой беседы?

Например, в организации в функции руководителя любого уровня входит анализ ситуации на его территории. Чтобы анализ был предметный тему беседы можно свести к измеримым показателям, которые помогают составить полную картину ситуации, которые можно проанализировать на основании отчетов сотрудников: количество клиентов, количество встреч с клиентами, количество заключенных контрактов. На основании этого анализа выявляются критические точки или зоны, требующие развития. Вот они уже могут являться предметом коучинга.

Другой предмет коучинга – анализ навыков подчиненного на основании наблюдения, которое проводил руководитель. Здесь тоже важно сфокусироваться на одном-двух ключевых навыках, которые больше всего влияют на достижение результата сотрудником.

Есть вопросы, по которым нет смысла проводить коучинг. По ним руководитель должен давать прямую обратную связь. Это каса-

ются выполнений определенных жестких, но простых правил, они должны просто четко выполняться. Например, соблюдение регулярной отчетности.

Прежде чем начинать обсуждение с сотрудником, руководитель должен для себя сформулировать тему и цель коучинга: на что он будет влиять, какие навыки развивать, и как это отразится на результате.

Основная цель коучинга в организации – создание пространства для решения бизнес задачи. Это возможно только в атмосфере доверия, позитива и конструктивности. Сотрудников, как правило, тяготит общение с руководителем, а в состоянии скованности не все способны к конструктивному мышлению. Как создать такую атмосферу?

Максимально настроиться на одну волну с собеседником, активно слушать, давать позитивную обратную связь, использовать вербальные подушки (искреннее признание, комплименты, благодарность) – вот необходимый арсенал для создания атмосферы.

Очень важно, чтобы коуч-руководитель был искренне заинтересован в развитии сотрудника, проявлял уважение к подчиненному как к личности, даже если не совсем удовлетворен результатами его работы. Недопустимо повышать голос, использовать обвинительные интонации. Необходимо быть корректными, мягкими с людьми, но жесткими с фактами. Только в этом случае коучинг достигнет основной цели – повысит мотивацию сотрудника, а значит, и его результативность.

Навык слушания является наиболее сложным для многих руководителей. Люди привыкают говорить и не умеют слушать других. Коуч – это проводник, который направляет и ведет к правильному решению через правильные вопросы. В процессе слушания нужно уметь отделять факты, мнения, эмоции. Правильное слушание подразумевает постоянную обратную связь: перепроверку «Я правильно понял, ...то есть...». Здесь важно уметь просуммировать сказанное и сделать позитивное перефразирование. Идеальное соотношение речи-слушания коуча 20 на 80 процентов.

Использовать правильные вопросы необходимо для того, чтобы помочь сотруднику выйти кратчайшей дорогой к правильному решению без лишних потерь (раздражения и стресса). Сотрудник должен сам выбрать решение, чтобы потом следовать ему.

Правильные вопросы – это позитивные открытые вопросы, которые раздвигают привычные рамки, расширяют видение.

При обсуждении бизнес-вопросов можно использовать модель GROW.

Goal – цель

Reality – реальность

Opportunity – возможности

Way – путь, как и какие возможности использовать, чтобы попасть к цели.

Используйте «волшебные» коучинговые вопросы, помогающие перешагивать через барьеры и ограничения. Например, «Если бы ты уже достиг самого лучшего результата, что пожелал бы своим коллегам?». Рисуйте картины успеха и погружайте в них своих собеседников. Например, «Вот ты – стоишь на награждении за самый лучший результат. Ты прошел непростой путь, но смог преодолеть все трудности. Какие три самых важных совета ты дал себе сегодняшнему?».

Если сотрудник не может правильно выйти на то, что вы считаете основной проблемой, не надо задавать наводящие вопросы. Спросите прямо – «Как насчет... Как ты это оцениваешь?». Вам не надо будет ничего долго объяснять, они сами сформулируют себе задачу и выберут кратчайшую дорогу к цели.

В любых бизнес переговорах, завершение – самый главный этап. Если вы просто обсудили с сотрудником бизнес-тему, но не зафиксировали договоренности, считайте, что все ваши усилия будут напрасны. Вам придется возвращаться к этому вопросу снова и снова. А ваш сотрудник будет удивляться, не понимая, чего от него хотят. Завершением коучинга должны быть конкретные договоренности и сроки. Шаги по достижению цели должны быть максимально просты и осязаемы, чтобы руководитель мог их проконтролировать. На этом последнем этапе, возможно, потребуется ваша помощь, вы можете сформулировать домашнее задание и вместе проставить контрольные точки.

Руководитель, который овладел навыком коучинга и умело использует его в своей работе, получает ни с чем несравнимое удовлетворение, когда люди под его влиянием развиваются и достигают карьерных высот. Но этот инструмент действует лишь в умелых руках, только практика и тренировки помогут сформировать этот навык.

**ОЦЕНКА РЕАЛИЗАЦИИ  
ФЕДЕРАЛЬНОЙ ЦЕЛЕВОЙ ПРОГРАММЫ «ЖИЛИЩЕ»  
НА ПРИМЕРЕ ОМСКОЙ ОБЛАСТИ**

**ESTIMATION OF REALIZATION  
OF THE FEDERAL TARGET PROGRAM «DWELLING»  
ON THE EXAMPLE OF THE OMSK REGION**

**Ю.И. Воротникова**

**Y.I. Vorotnikova**

*Омский государственный университет им. Ф.М. Достоевского*

Рассмотрены и проанализированы главные приоритеты федеральной целевой программы «Жилище». Выявлены ее основные недостатки и намечены пути решения.

The main priorities of the federal target program «Dwelling» are considered and analysed. Its basic lacks are revealed and decision ways are planned.

*Ключевые слова:* жилищная политика, доступность жилья, рынок жилья, спрос на рынке жилья, жилищное кредитование.

*Key words:* the housing policy, availability of habitation, the habitation market, demand in the habitation market, housing crediting.

Одной из ключевых задач государства в области жилищной политики является формирование соответствующих условий, и прежде всего в сфере доходов населения, позволяющих повысить доступность жилья для граждан. Ведь наличие доступного жилья положительным образом влияет на социально-экономические показатели страны.[1]

Формирование и реализация государственной политики, направленной на разрешение жилищной проблемы, в настоящее время определяется федеральной целевой программой «Жилище».

Программа устанавливает основные количественные приоритеты:

– обеспечение уровня доступность приобретения жилья, при котором средняя стоимость стандартной квартиры размером 54 кв. м будет равна среднему совокупному денежному доходу семьи из трех человек за три года;

– сокращение времени ожидания в очереди на получение социального жилья малоимущими гражданами с 15–20 лет до 5–7 лет [2].

В России не приходится рассчитывать на высокий показатель доступности жилья в связи с неблагоприятной ситуацией в сфере доходов населения и ростом цен на жилье. Ситуацию на жилищном рынке Сибирского федерального округа характеризует динамика коэффициента доступности жилья, который измеряется как отношение средней рыночной стоимости квартиры (общей площадью 54 кв. м) к среднему годовому доходу семьи (3 человека). Он показывает время, за которое семья может накопить средства для приобретения квартиры, откладывая все свои доходы.

Однако современная ситуация на рынке жилья все еще не соответствует программным установкам (табл. 1).

Т а б л и ц а 1

**Доступность жилья [3; 4]**

<i>Наименование показателя</i>	<i>2000</i>	<i>2005</i>	<i>2007</i>	<i>2008</i>	<i>2009</i>
<i>Сибирский Федеральный округ</i>					
Среднедушевные денежные доходы, руб.	1933,0	6680,5	10286,0	12873,3	13525,2
Средняя цена на рынке жилья за 1 кв.м., руб.	5326,57	20024	38136,9	40575,5	34719,1
Коэффициент доступности жилья, год.	4,1	4,5	5,5	4,7	3,8
<i>Омская область</i>					
Среднедушевные денежные доходы, руб.	1582,1	6916,5	11317,5	13626,5	13813,7
Средняя цена на рынке жилья за 1 кв.м., руб.	3508,3	16640,8	36797	37691,1	31201,1
Коэффициент доступности жилья, год.	3,3	3,6	4,8	4,7	3,8

Как видно из табл. 1, коэффициент доступности жилья, в период действия программы (с 2002 г.), увеличился, что, очевидно, связано с повышением цен на жилье. В 2008 г. он начал уменьшаться, т.к. средний годовой доход семьи из трех человек вырос по сравнению с 2007 г. на 20 %, а стоимость жилья выросла всего на 6 %.

Цены на жилье неадекватно выросли в 2005 г., в связи с низким предложением жилья, и продолжали расти до 2009 г. Одной из причин роста цен на квартиры является «выброс» на рынок крупных

сумм, выделяемых государством на покупку жилья, речь идет, прежде всего, о федеральных программах, которые направлены на стимулирование спроса. Также рост цен может быть обусловлен искусственным сдерживанием предложения монополистами, административных барьеров, сложного доступа к строительству и дефицита земельных участков.

Подавляющая часть жилищного строительства финансируется за счет инвестиций граждан. Все еще слабо развиты институты долгосрочного кредитования граждан на приобретение и строительство жилья, а также кредитования застройщиков на цели жилищного строительства.

Причиной снижения цен в 2009 г. является уменьшение объема платежеспособного спроса, вызванного невозможностью для значительной доли покупателей (в первую очередь менее обеспеченных) угнаться за ростом цен. По закону саморегулирования рынок поднимает цены до тех пор, пока количество претендующих на покупку квартир потребителей не станет равным количеству имеющегося на рынке товара. Цены постепенно стабилизируются. Остальные покупатели уходят в «отложенный спрос» – накапливают сбережения для последующего выхода на рынок при новом уровне цен.

В среднем по России индекс доступности жилья (когда гражданин со средней зарплатой может приобрести жилье по средней цене) слишком мал – всего около 12 % (а для развитых стран коэффициент ниже 85 % уже считается признаком кризиса) [1].

Механизм реализации федеральной целевой программы «Жилище» не продуман и очевидно, что ее эффективность будет низка до тех пор, пока денежные доходы подавляющей части населения будут меньше средних показателей по стране, а также пока государство не начнет регулировать цены на рынке жилья.

Сравним второй приоритет федеральной целевой программы «Жилище» с официальными цифрами статистики (см. табл. 2).

В среднем жилищные условия по Сибирскому федеральному округу ежегодно улучшают всего 6,7 % семей, стоящих на учете, в Омской области этот показатель составил 3,7 %. Для решения этой проблемы в Сибирском федеральном округе каждой семье, стоящей на учете потребуется в среднем 14 лет, а семье в Омской области почти в два раза больше. В среднем по России время ожидания составило 19 лет.

## Предоставление жилья [3; 4]

Наименование показателя	2006	2007	2008	2009	2010
<i>Сибирский федеральный округ</i>					
Число семей, состоящих на учете на получение жилья	381511	386020	391818	406194	413097
Число семей, получивших жилье и улучшивших жилищные условия	28354	21036	21721	22926	39845
Число семей, получивших жилье и улучшивших жилищные условия в процентах от числа семей, стоявших на учете к началу года	7,4	5,4	5,5	5,6	9,6
<i>Омская область</i>					
Число семей, состоящих на учете на получение жилья	38680	40312	42241	43670	45564
Число семей, получивших жилье и улучшивших жилищные условия	827	1503	1521	1105	2905
Число семей, получивших жилье и улучшивших жилищные условия в процентах от числа семей, стоявших на учете к началу года	2,1	3,7	3,6	2,5	6,3

Таким образом, заявленный количественный приоритет, который должен был сократить время ожидания в очереди до 5–7 лет, не реализован. Люди как стояли годами в очереди, так и продолжают стоять.

Получается, что в России в настоящее время сама идея массового доступного жилья существенно дискредитирована, поскольку реальным агентом на жилищном рынке выступает лишь весьма узкая социальная группа. По экспертным оценкам, даже кредитными схемами на рынке жилья может реально воспользоваться только 10–12 % россиян. Остальная часть населения, в том числе лица со средними и даже выше, чем средними доходами, не может самостоятельно преодолеть барьеры, стоящие перед входом на рынок жилья. К ним относятся и непомерно высокая стоимость единицы жилой площади, и высокие процентные ставки жилищного кредитования, и высокие расходы на обустройство современного жилья и оплату жилищно-коммунальных услуг [1].

Существующая федеральная целевая программа «Жилище» ставит целью – повышение спроса на жилье со стороны мало- и среднедоходных семей. В то же время отсутствует активная государственная поддержка, прямо нацеленная на поощрение развития этого сегмента рынка. Не учитывается и такой актуальный в российских условиях вид воздействия, как регулирование самих жилищных рынков через цену.

Для того, чтобы регулировать цены на рынке жилья государство должно принимать финансовое участие в инвестиционном строительном процессе в сегменте социального жилья.

Государственные заказчики достаточно охотно приводят общие показатели, отражающие в целом ход финансирования и ожидаемые результаты за весь период реализации федеральной целевой программы «Жилище» в ущерб конкретным показателям, отражающим ход и результаты программных мероприятий. Отсутствие этих показателей обесценивает программу как целостный системный документ, направленный на достижение конкретных результатов.

Программы, бесспорно, дают семьям возможность улучшить свои жилищные условия, но в тоже время имеют ряд недостатков:

- неадекватность задач и мероприятий проблеме, невозможность решить проблему в заявленные сроки и предлагаемыми методами;
- отсутствует механизм согласования интересов и обеспечения ответственности государственных (федеральных и региональных) и частных исполнителей Программы;
- происходит частичное дублирование с другими федеральными целевыми программами;
- расчет потребности в средствах для достижения декларируемой цели занижен;
- отсутствует внятный механизм управления Программой.

---

1. Соколова Т.В. Государственная жилищная политика: социальное измерение: монография. М.: Книжный дом «ЛИБРОКОМ», 2009. 288с.

2. Постановление Правительства РФ от 17.09.2001 № 675 (ред. от 15.12.2010) «О федеральной целевой программе "Жилище" на 2002–2010 гг.» // Правовая справочно-информационная система «КонсультантПлюс».

3. Регионы России. Социально-экономические показатели. 2010: стат. сб. М.: Росстат, 2010. 996 с.

4. Официальный сайт Росстата. URL: <http://www.gks.ru>.

**СОВМЕСТНОЕ ПРИМЕНЕНИЕ  
ПРОЦЕССНОГО И КОМПЕТЕНТНОСТНОГО ПОДХОДА  
К АНАЛИЗУ ФУНКЦИИ СУБЪЕКТА ТРУДА**

**FUNCTION OF THE SUBJECT OF LABOR:  
JOINT APPLICATION PROCESS  
AND COMPETENCE APPROACH**

Л.В. Гурьян

L.V. Guryan

*Омский авиационный колледж им. Н.Е. Жуковского*

Актуализирована проблема неопределенности функции субъекта труда в бизнес-процессе. В процессе анализа функции субъекта труда использован компетентностный подход. Построены диаграммы процесса жизненного цикла продукции. Описаны свойства цикла качества.

Article updated the problem of the uncertainty function of the subject of labor in the business process. We have used the competence approach for analysis of function of the subject of labor. As a result of created 1) diagrams of process of product life cycle, 2) properties of the quality cycle.

*Ключевые слова:* трудовая функция, субъект труда, компетенция, квалификация, компетентность, бизнес-процесс, диаграмма процесса, цикл качества.

*Key words:* labor function, the subject of labor, process approach, competence approach, qualifications, competence, business process, diagram of the process, cycle of quality.

Как известно, центральное место в организации и управлении трудовой деятельностью занимает понятие «трудовая функция работника». Так, например, ТК РФ признает трудовыми отношениями, основанные на соглашении между работником и работодателем о личном выполнении работником за плату трудовой функции, подчинении работника правилам внутреннего трудового распорядка при обеспечении работодателем условий труда, предусмотренных трудовым законодательством и иными нормативными правовыми актами, содержащими нормы трудового права, коллективным договором, соглашениями, локальными нормативными актами, трудовым договором. Соответственно, правильное и четкое в формулировке изложение содержания трудовой функции позволит:

1) работодателю определить содержание деятельности работника, ее трудоемкость, требования к ее качеству, а также требования к качеству личности самого работника;

2) работнику понимать условия и характер своей деятельности, требования нормирования и показатели ее качества, влияющие на оплату труда, направления своего развития как профессионала.

Существует ряд подходов описания трудовых функций, в основе большинства которых лежит разделение технологического процесса на этапы, связанные с операционным, профессиональным и квалификационным разделением труда. Особой позиции в определении трудовых функций придерживается процессный подход, который определяет результатом деятельности работника (субъекта труда) выполнение показателей качества бизнес-процесса, а именно показателей продукта и показателей удовлетворенности потребителей. Именно это сделало процессный подход в управлении организационными структурами основой для системы менеджмента качества – система менеджмента для руководства и управления организацией применительно к качеству.

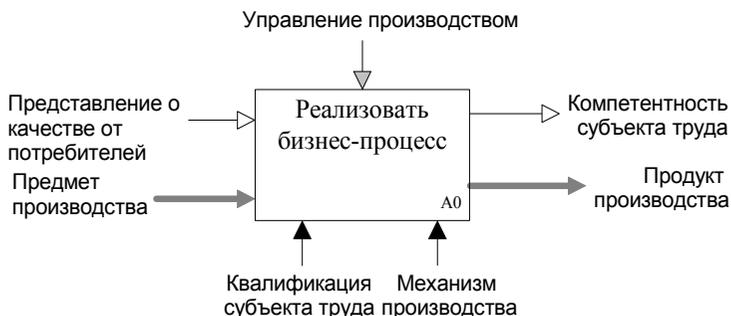
С точки зрения процессного подхода, функцией субъекта труда является не только участие в технологическом процессе, но и в процессе улучшения качества. Принцип декомпозиции позволяет процессному подходу четко определять позицию субъекта труда на каждом уровне технологического процесса предприятия. Однако место субъекта труда в процессе улучшения качества не является однозначным, т.к. остается вопрос «Что считать состоянием удовлетворенности потребителя процесса?».

Если исходить из принципа первичности качества субъекта труда для развития экономической системы, то ответ на указанный вопрос может быть получен в рамках компетентного подхода. Как показано в статье [1] компетенция – свойство субъекта труда, имеющее концептуальный смысл качества: качества человека (личности), качества деятельности и признания этого качества. С другой стороны, компетенция – динамическое свойство субъекта труда, циклический процесс трансформации одного состояния качества в другое.

Рассмотрим анализ функции субъекта труда в бизнес-процессе с точки зрения компетентного подхода.

Отправным понятием анализа является главная операционная функция предприятия (далее – ГОФП) – одна из системных функций предметной области субъекта труда. С точки зрения компетентно-

стного подхода, ГОФП – системообразующий для жизненного цикла компетенции субъекта труда процесс, функционирующий за счет потребления качества (квалификации) субъекта труда (наряду с другими ресурсами). Результатом ГОФП является увеличение добавленной стоимости производимого продукта и повышение качества самого субъекта труда (рис. 1).



*Цель: определить структуру бизнес-процесса с точки зрения функции субъекта труда*

*Точка зрения: авторы работы*

**Рис. 1. Диаграмма бизнес-процесса (A-0).  
Рамка диаграммы не показана**

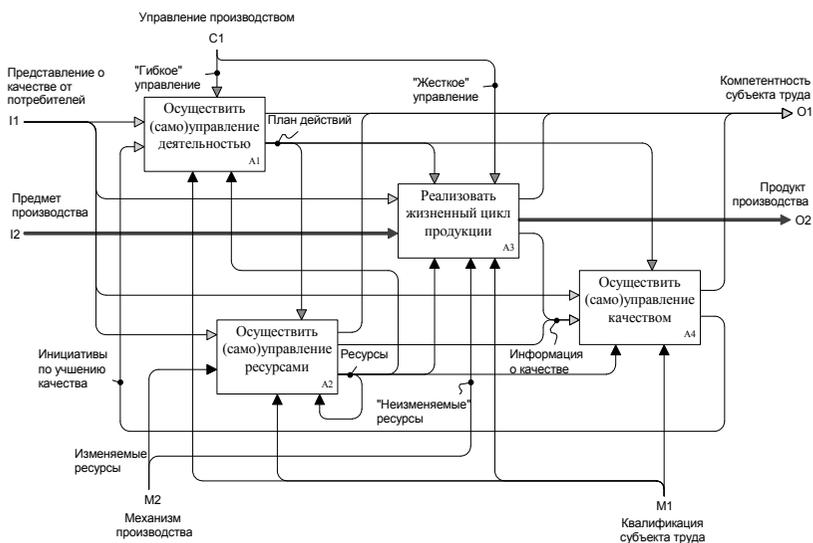
Т.о. компетентностный подход конкретизирует процессный подход в части определения состояния удовлетворенности потребителей процесса в их требованиях (потребностях, ожиданиях) к качеству продукта и/или самого процесса, которое определяется как достижение субъектом труда особого состояния качества – компетентности (т.е. мастерства).

В соответствии с методологией функционального моделирования [2] ГОФП (как бизнес-процесс уровня предприятия) может быть декомпозирована на составляющие процессы по масштабу функции субъекта труда: деятельность, процесс, операция, действие. Обращает на себя внимание тот факт, что модель бизнес-процесса не регламентирует масштаб субъекта труда и вполне применима, как ко всему персоналу предприятия, так и к одному работнику.

Т.к. и процессный и компетентностный подход являются приложениями теории качества, к анализу функции субъекта труда на

любом масштабном уровне применим цикл PDCA (цикл Деминга). На рис. 2 приведена декомпозиция бизнес-процесса жизненного цикла продукта по принципу отнесения к шагам цикла PDCA [3; 4].

Блоки декомпозиции на диаграмме А0 представляют собой технологические комплексы операций (далее – ТКО) – группы операций в составе процесса, объединенные технологически или организационно и имеющие собственные подцели, отраженные в названии. Блок А1 содержит ТКО самоуправления деятельности субъекта труда, заключающийся в планировании трудовой деятельности всех этапов бизнес-процесса. Блок А2 содержит ТКО самоуправления изменяемыми ресурсами бизнес-процесса (материалы и т.п.). Блок А3 содержит ТКО, реализующий жизненный цикл продукции (далее – ЖЦП). Блок А4 содержит ТКО самоуправления качеством бизнес-процесса, который на основании информации о продукте и использовании ресурсов осуществляет самоконтроль достижения целей бизнес-процесса и формулирует инициативы по улучшению качества. ТКО всех блоков содержит действия субъекта труда по изменению функции процесса.



**Рис. 2. Диаграмма декомпозиции бизнес-процесса (А0).  
Рамка диаграммы не показана**

Между блоками можно выделить следующие материально-информационные потоки:

1) Поток ценности (на рис. 2. утолщенные серые стрелки). Образуется материально-информационным потоком предметов бизнес-процесса и поступает на вход блока А3. Компоненты данного потока преобразуются функцией процесса в компоненты материально-информационного потока продуктов бизнес-процесса. В поток ценности включается поток ресурсов.

2) Поток качества (на рис. 2. тонкие стрелки с белым указателем). Образуется информационным потоком данных, содержащих выраженные различными способами представления (потребности, ожидания) потребителей о качестве продукта (типично для потребителей вне ГОФП), либо реализации всего бизнес-процесса (типично для «внутренних» потребителей). Поток качества распадается на частные потоки к каждому блоку диаграммы. Из блока А1 поток качества передается на остальные блоки потоком управления. Далее поток качества, порожденный блоком А3 (информационный поток о параметрах качества потока ценности) и блоком А2 (информационный поток о потреблении ресурсов), поступает на вход блока А4. Выходом блока А4 является поток инициатив субъекта труда, поступающий обратной связью на вход блока А1. Выходом потока качества являются информационные потоки, содержащие свидетельства о качестве продукта или всего бизнес-процесса, т. е. свидетельства компетентности субъекта труда.

3) Поток управления (на рис. 2. тонкие стрелки с серым указателем). Образуется информационным потоком менеджмента бизнес-процесса. В зависимости от механизмов управления, данный поток распадается на поток компонентов «жесткого» управления (налагают ограничения на выбор субъектом труда собственной стратегии поведения) и поток компонентов «гибкого» управления (определяют преимущественно требования к результату действия субъекта труда). Компоненты потока «жесткого» управления поступают на блок А3 и играют роль ограничений ЖЦП. Компоненты потока «гибкого» управления поступают на блок А1, где взаимодействуют потоком качества. Выходом блока А2 является поток компонентов самоджмента субъекта труда, направляемый на остальные блоки.

4) Поток ресурсов (на рис. 2. тонкие стрелки с черным указателем). Образуется потоками компонентов квалификации (субъект труда, каровые ресурсы) и механизма (материальные, финансовые и

др. ресурсы) бизнес-процесса. Поток компонентов механизма распадается на объекты инфраструктуры (имеют ограниченные возможности потребления в рамках бизнес-процесса, условно «неизменяемые», например орудия труда или оборудование) и изменяемые ресурсы, интенсивно потребляемые функцией бизнес-процесса (например, расходные материалы, приспособления). Объекты инфраструктуры поступают на блок А3, образуя материальную основу функции процесса. Изменяемые ресурсы поступают на вход блока А2, на выходе которого дифференцируются по остальным блокам.

Применение компетентностного подхода при построении диаграмм на рис. 2. проявляется в выделении из общего механизма процесса качественной характеристики субъекта труда – его квалификации и имеет два важных следствия.

Во-первых, проявляется двойственная природа управления и ресурсообеспечения бизнес-процесса: внешняя – со стороны бизнес-процессов, соответственно, менеджмента и обеспечения ресурсами и внутренняя – за счет самоменеджмента субъекта труда. Второе следствие – проявление субъекта труда не только субъектом ЖЦП, но и субъектом цикла качества.

Цикл качества в рамках бизнес-процесса можно рассматривать как процесс трансформации представления потребителей о качестве продукта и/или реализации всего бизнес-процесса в удовлетворение данного представления через последовательное изменение субъектом труда функции процесса соответственно своей квалификации. Выходом цикла качества является достижение субъектом труда состояния компетентности, т. е. способности подобного изменения функции бизнес-процесса.

Определение закономерностей, связанных с циклом качества, заключается в дальнейшей декомпозиции ТКО бизнес-процесса. Декомпозиция ТКО «Реализовать жизненный цикл продукции» (блока А3 диаграммы на рис. 2) представлена на рис. 3.

Исходя из масштаба функции, блоки диаграммы на рис. 3 являются фрагментами ТКО – субпроцессами, т. е. совокупностями операций, выполняемыми за счет использования определенного типа ресурсов – трудового или материального. Блок А31 – трудовой (управляющий) субпроцесс, последовательность операций со стороны субъекта труда (трудовых операций), так или иначе воздействующих на инфраструктуру ЖЦП и иные материальные ресурсы ЖЦП, что реализует функцию процесса. Блок А32 – технологический (управляе-

мый) subprocess, последовательность операций инфраструктуры жизненного цикла продукции (технологических операций), образующих функцию процесса.



**Рис. 3. Диаграмма декомпозиции ЖЦП (A3).  
Рамка диаграммы не показана**

Между блоками можно выделить материально-информационные потоки, являющиеся отображением потоков бизнес-процесса на уровень ТКО.

Поток ценности образуется входящим материально-информационным потоком ценности бизнес-процесса и поступает на вход технологического subprocess, с выхода которого либо опять поступает на вход, образуя производственный цикл, либо переходит в выходящий поток ценности бизнес-процесса. В поток ценности включаются составляющие потока ресурсов: квалификация субъекта труда на трудовой subprocess, материальные ресурсы – на технологический subprocess.

Поток качества образуется входящим информационным потоком качества бизнес-процесса на вход трудового subprocess, где в него включается поток из ТКО самоуправления. Далее возможны два варианта передачи потока управления от трудового subprocess технологическому: через физическое воздействие субъекта труда на объект инфраструктуры и/или через поток управляющей информации. Выходом технологического subprocess является порожденный

производственным циклом поток информации, компоненты которого способны восприниматься трудовым субпроцессом как контроль качества компонентов потока ценности. В данном месте проявляется «субъектность» субъекта труда по отношению к остальным ресурсам бизнес-процесса: субъект труда воспринимает поток качества лишь как еще один входной информационный поток, учит (или не учит) компоненты которого всецело определяется качеством субъекта труда и выражается в принятии (не принятии) профессионального решения. Выход потока качества образуется информационным потоком из технологического субпроцесса о параметрах продукта и потоком сведений о качестве субъекта труда, проявленных в трудовом субпроцессе.

Аналогично можно представить декомпозицию остальных ТКО на рис.2.

Таким образом, совместное применение процессного и компетентностного подхода к анализу функции субъекта труда позволяет определить не только технологическую роль субъекта труда в бизнес-процессе, но и выявить место субъекта труда в процессе улучшения качества.

---

1. Гурьян Л.В. Использование стандартов IDEF в построении онтологической модели компетенции // Вестник Омского университета. 2012. № 1. С. 98–101. Сер. «Экономика».

2. Р50.1.028-2001. Методология функционального моделирования. М.: Госстандарт России, 2000. URL: <http://www.cals.ru>.

3. ГОСТ Р ИСО 9000-2008. Системы менеджмента качества. Основные положения и словарь. Введ. 2008–18–01. М.: Стандартиформ, 2009. 31 с.

4. ГОСТ Р ИСО 9001-2008. Системы менеджмента качества. Требования. Введ. 2008–18–01. М.: Стандартиформ, 2009. 26 с.

**ОЦЕНКА РЕЗУЛЬТАТИВНОСТИ  
МАРКЕТИНГОВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ  
ПРЕДПРИЯТИЙ СВЯЗИ**

**ASSESSMENT OF PRODUCTIVITY  
OF MARKETING ACTIVITY  
OF TELECOMMUNICATIONS AGENCIES**

О.Е. Гузей  
O.E. Guzey

*Омский государственный университет им. Ф.М. Достоевского*

Рассматриваются актуальные проблемы оценки эффективности маркетинговой деятельности на предприятиях телекоммуникационной сферы. Проведена оценка уровня роста и перспектив развития рынка телекоммуникационных услуг России в период с 2006 по 2014 г. Выявлены основные тенденции развития рынка телекоммуникаций в России. Рассмотрены современные методы оценки результативности маркетинговой деятельности предприятия. Обоснована необходимость разработки комплексной системы оценки маркетинговой деятельности, как основного инструмента стратегического и оперативного планирования.

The article deals with the actual problems of the estimates of efficiency of marketing activity. There are the assessment of growth and prospects of development of the telecommunication services' market in Russia. The author describes the main tendencies of development of the telecommunication market in Russia and the modern methods of an assessment of productivity of the agency's marketing activity. Showing the need of complex system of an assessment of marketing activity as a basic factor of long-time and shot-time planning.

*Ключевые слова:* маркетинговая деятельность, оценка эффективности, телекоммуникационные услуги, экономическая эффективность, коммуникационная эффективность.

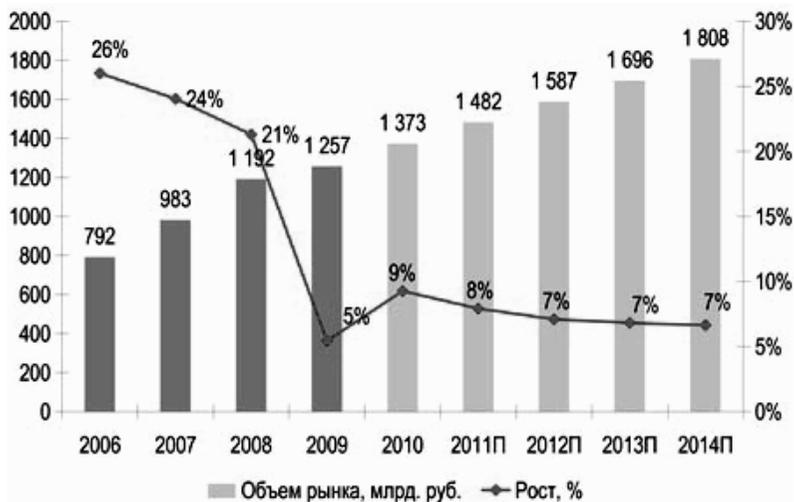
*Key words:* marketing activity, assessment of efficiency, telecommunication services, economic efficiency, efficiency of communication.

Создание информационного общества, либерализация мировой экономики и международная интеграция обуславливают повышение роли телекоммуникаций как важнейшего элемента инфраструктуры рынка. Информатизация превратилась в доминирующий фактор производства. У производственной и непроизводственной сфер экономи-

ки появилась необходимость оперативной передачи информации и её своевременной обработки с целью увеличения скорости принятия решений в условиях конкуренции.

В свою очередь, повышение роли телекоммуникаций в мировой экономике, спровоцировало процесс реструктуризации самого телекоммуникационного сектора экономики и усиление конкуренции на рынке телекоммуникационных услуг. Роль информации в качестве воспроизводственного фактора становится преобладающей даже над сырьем и энергией.

Однако в последние годы рост рынка телекоммуникационных услуг значительно замедлился. По данным iKS-Consulting после кризиса 2009 г., когда уровень роста рынка телекоммуникаций составил 5 %, этот показатель не поднимался выше 8–9 %. Учитывая что, до кризиса ежегодный прирост в секторе телекоммуникаций в России превышал отметку в 20–25 %, то ожидаемая динамика рынка на ближайшие 3 года не выше 7–8 % покажутся не утешительной.



*Динамика телекоммуникационного рынка России в 2006–2014 гг. [1]*

Сокращение динамики прироста рынка в посткризисный период объясняется целым рядом факторов.

Во-первых, рынок сотовой связи в РФ практически достиг своего насыщения – к концу 2010 г. в России насчитывалось 165 млн

активных мобильных абонентов, проникновение услуги составило 117 %.

Во-вторых, фиксированная междугородная и международная связь продолжают терять доходы вследствие конкуренции с IP-телефонией и предоставляемой сотовыми операторами дальней связью. При этом всё больше абонентов попросту отказываются от местной фиксированной связи, довольствуясь другими видами связи. По этой причине операторам в качестве единственного способа удерживать объем рынка на стабильном уровне видится только регулярное повышение тарифов на услугу – что, в свою очередь, отталкивает новых абонентов.

В-третьих, ожидается, что в ближайшие 3 года начнут достигать насыщения и наиболее активно растущие на сегодняшний день сегменты рынка – интернет и платное телевидение. Растущая конкуренция в секторах уже сейчас снижает ARPU услуги, что также не способствует заметному увеличению доходов в перспективе.

И, наконец, в-четвёртых, в межоператорском сегменте телекоммуникационного рынка наблюдается замедление динамики роста, поскольку стоимость трафика в нем также закономерно сокращается.

Между участниками рынка разворачивается жесткая борьба, которая все больше усаливается в связи с насыщением рынка. В этих условиях компании вынуждены искать новые способы повышения эффективности своей деятельности и усиления своих рыночных позиций. Например, для компании ОАО «Ростелеком» таким способом стала осуществление горизонтального слияния с 7-ю макрорегиональными компаниями связи, которое завершилось 1 апреля 2011 г., и последующий ребрендинг компании. Целью этих мероприятий являлось создание на базе Группы Связьинвест «национального чемпиона» – единого оператора связи, контролируемого государством, который сможет обеспечить развитие телекоммуникационной инфраструктуры страны, достойно представлять интересы России за рубежом и обеспечить привлекательную доходность на предоставленные финансовые ресурсы.

Однако какие бы методы не использовали компании для укрепления собственных позиций на рынке, для оценки реальной эффективности деятельности компании и дальнейших перспектив развития, предприятиям связи, в условиях сложившейся рыночной ситуации, необходимы действенные методы оценки результативности маркетинговой деятельности предприятия, которые позволили бы

принимать решения не только относительно изменения и корректировки долгосрочных и среднесрочных стратегических планов компании, но и эффективно осуществлять оперативное управление, своевременно отвечая или даже предвосхищая действия конкурентов.

Маркетинг играет сегодня совершенно особую роль, являясь, с точки зрения современных представлений, не только системой продвижения товаров и услуг на рынок, но и системой, глубоко и неразрывно встроенной в функцию управления предприятием [2]. Поэтому именно оценка маркетинговой деятельности предприятия должна стать ключевой в принятии стратегических решений. Это утверждение особенно справедливо в отношении предприятий телекоммуникационной сферы. Для этой сферы маркетинг стал основной движущей силой, так как в качестве базовых инструментов продвижения своей продукции предприятия связи используют прямые продажи, телемаркетинг и индивидуальные пакетных предложений.

Оценка эффективности маркеновой деятельности должна строиться на ключевых факторах эффективности с применением информационных технологий и систем управления. Мониторинг и оценка информации о внутренней и внешней среде предприятия, возможностях, предоставляемых рынком, его угрозах, являются основой для принятия решений не только в маркетинге, но и в управлении всей производственно-хозяйственной деятельностью предприятия [3]. Однако, методика оценки результативности маркетинговой деятельности предприятий сегодня уже не может восприниматься так, как это имело место в классической экономической теории, когда понимание эффективности связывалось, в первую очередь, с категориями прибыли, затрат, расчетом различного рода коэффициентов, характеризующих степень отдачи затрат и выражающих меру финансового успеха того или иного проекта. На сегодняшний день, получение прибыли уже не является первостепенной задачей предприятия и на первое место выходят нефинансовые цели: завоевание рынка, обеспечение конкурентных преимуществ, удержание существующей клиентской базы и её увеличение, создание высокой ценности для потребителя и репутации надежного партнера. Это особенно актуально для предприятий телекоммуникационного сектора, которые получают прибыль не только за счет привлечения новых клиентов, но и за счет удержания старых, за счет увеличения объема и разнообразия потребляемых ими услуг. В связи с этим, важно проводить оценку не только экономической эффективности маркетинговой деятельности предприятия, но коммуникационной эффективности.

Однако на сегодняшний день не существует общепризнанной системы оценки, которая бы отражала корреляцию между показателями экономической эффективности и коммуникационной. Эти способы оценки существуют параллельно по отношению друг к другу и рассматривают результаты маркетинговой деятельности в двух разных плоскостях.

Конечно, попытки создания такой системы предпринимались неоднократно. В результате одной из таких попыток была разработана концепция Balanced Scorecard (далее СПП – системы сбалансированных показателей), которая появилась в 1990 г., когда Д. Нортон и Р. Каплан стали искать новые инструменты повышения эффективности управления, основанные не только на финансовых показателях [3].

Однако и это система, в связи с большим количеством и сложностью рассчитываемых показателей, не позволяет осуществлять оперативную корректировку маркетинговых и стратегических планов компании, что является залогом выживания предприятия на таком высококонкурентном рынке, как рынок телекоммуникаций.

Подводя итог всему выше сказанному, можно сделать вывод, что оперативная и всесторонняя оценка результативности маркетинговой деятельности компании является жизненно важной для предприятий телекоммуникационной сферы. Поэтому необходима разработка такой системы оценки, которая позволила бы интегрировать процессы оперативного и стратегического планирования в организации. Кроме того, данная система должна строиться на принципах комплексных показателей, отражающих корреляцию показателей экономической и коммуникационной эффективности.

---

1. Аналитический отчет «Телекоммуникационный рынок России 2010–2014» // IKS-Consulting. URL: [http://www.iksonconsulting.ru/topics/rus\\_office/reports\\_and\\_statistics/3553380.html](http://www.iksonconsulting.ru/topics/rus_office/reports_and_statistics/3553380.html)

2. Барнет Дж., Мориарти С. Маркетинговые коммуникации: интегрированный подход. СПб.: Питер, 2001. 864 с.

3. Коробков А. The Balanced Scorecard – новые возможности эффективного управления. Официальный сайт группы компаний «Инталев». URL: <http://www.intalev.ru>.

**ОСОБЕННОСТИ ОРГАНИЗАЦИИ  
ПОИСКА ПЕРСОНАЛА В ПРОЦЕССЕ САНАЦИИ  
ПРОИЗВОДСТВЕННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ**

**PECULIARITYS OF ORGANISATION  
OF ADMISSION PERSONNEL IN THE PERIOD  
OF SANITATION OF INDUSTRIAL ACTIVITY**

**Е.Ф. Диба**

**E.F. Diba**

*Экибастузский инженерно-технический институт им. К. Сатпаева*

В статье даётся оценка необходимости ускоренного набора персонала в период санации производственной деятельности; сформулированы приоритетные направления ускоренного набора персонала.

The article evaluates necessity of the quick admission of personnel in the period of sanitation of industrial activity; priority direction of the quick admission of personnel are formulated.

*Ключевые слова:* санация, персонал, ускоренный набор, стратегия поиска.

*Key words:* sanitation, personnel, quick admission, strategy of search.

Подъём экономики позволяет решить проблемы неплатёжеспособности большого числа хозяйственных единиц самых различных форм собственности. При этом основными направлениями решения массовой экономической несостоятельности в современных условиях хозяйствования является санация. В широком смысле под санацией следует понимать не финансовое оздоровление фирм, а систему мер, объектом которых является предприятие, как обособленный комплекс факторов, используемый для осуществления предпринимательской деятельности и характеризующийся организационно-технологической целостностью и устойчивой функцией по производству определённого продукта. Если мы говорим о санации производственной деятельности, то она означает, в первую очередь, преодоление его производственной несостоятельности – состояния, при котором оно не обеспечивает для фирмы-владельца устойчивого получения минимального объёма прибыли, позволяющего поддерживать неизменный физический объём мощностей.

Необходимым условием эффективности управления предприятием в период преодоления его производственной несостоятельности является включение в этот процесс аспектов, связанных с персоналом. Этот процесс может идти по нескольким направлениям:

- учёт проблем трудовых ресурсов и персонала при анализе деятельности предприятия и его внешней среды, в том числе при определении зон стратегических ресурсов;

- разработка на основе общей стратегии предприятия частной стратегии в области персонала;

- распределение персонала с учётом требований проблемно-ориентированных программ (ресурсное обеспечение реализации стратегий предприятия).

Процесс мобилизации кадрового потенциала предприятия на реализацию плана преодоления производственной несостоятельности можно представить в виде последовательных основных фаз деятельности руководства предприятия. Это фазы агитации, профессионального роста и интеграции [1, с. 41–60].

Фаза агитации – создание у персонала ощущения «стратегического дискомфорта», связанного с осознанием того факта, что личная судьба работников зависит от выживания фирмы, обусловлена радикальными изменениями в стратегии управления; формирование имиджа надежного и влиятельного лидера; установление двусторонних каналов организационных коммуникаций между антикризисным управляющим и коллективом предприятия.

Фаза профессионального роста – создание условий для повышения квалификаций персонала; формирование механизмов, поддерживающих процессы обучения в организации; обеспечение высокого уровня мотивации к саморазвитию у работников кризисного предприятия; формулирование новой миссии предприятия и видение его будущего; использование организационной коммуникации социальных языковых средств, символов и метафор, для эффективного взаимопонимания и эмоциональной поддержки работников предприятия; освоение работниками предприятия механизмов рыночной экономики, предпринимательской культуры.

Фаза интеграции – создание новых ролевых моделей, закрепляющих в культуре кризисного предприятия новые образцы деятельности и поведения; творческое развитие и совершенствование этих моделей на основе постоянного осмысления практики; выбор и реализация серии проектов, в которых успешно воплощаются перспек-

тивные идеи, позволяющие объединить усилия всех работников кризисного предприятия.

Руководители предприятия должны отслеживать возможные модели поведения персонала организации, которые, как нам кажется, могут быть ориентированы по двум направлениям, представленным на рисунке.

Большинство управленцев начинают эффективно работать при условии, если прогнозная информация согласуется с их прошлым опытом. Если же прогнозные данные существенно расходятся с их опытом и ли даже противоречат ему, управленцы обычно игнорируют их и считают необоснованными.



*Модели поведения персонала предприятия в системе антикризисного управления [2, с. 352-360]*

Антикризисный менеджер должен будет ориентироваться на сотрудников, позиционированных на изменения и желающих возродить свою организацию, следствием чего будет бурный рост предприятия на основе реальных достижений. Очевидно, что к взрывообразному режиму развития предприятия тоже необходимо готовиться, и в рамках санации производственной деятельности может возникнуть необходимость к ускоренному рекрутингу дополнительного числа работников. Сущность экспресс-рекрутинга заключается в проведении соответствующих мероприятий по поиску, отбору и най-

му, обеспечивающих привлечение к работе на предприятии требуемого по количеству и квалификации персонала в минимально возможные сроки [3, с. 98–103]. Использование технологии экспресс-рекрутинга мы представляем возможным в определённых санационных процедурах производственной деятельности, которые представлены в таблице.

### **Производственные ситуации, предполагающие использование технологии экспресс-рекрутинга**

<i>Характеристика производственной ситуации</i>	<i>Особенности разрешения</i>
Необходимость быстрого увеличения объёма производства, обусловленная благоприятной рыночной конъюнктурой и иными аналогичными обстоятельствами	Экспресс-рекрутинг «полного цикла», предусматривающий оперативный набор всех категорий работников для новых участков работы
Восстановление численности предприятия, ранее претерпевших существенные сокращения под воздействием неблагоприятной рыночной конъюнктуры и иных аналогичных обстоятельств	«Восстановительный» экспресс-рекрутинг, предусматривающий оперативный набор работников на ранее ликвидированные рабочие места (должности)
Увольнение ряда работников, занимавших на предприятии ключевые должности руководящего состава и ведущих специалистов	Экспресс-рекрутинг, ориентированный на оперативный набор работников на ключевые должности (рабочие места)
Перенос основного производства предприятия в другой регион, формирование в другой местности его филиала или представительства	«Мобильный» экспресс-рекрутинг, ориентированный на оперативный набор работников на рабочие места (должности), освободившиеся (образовавшиеся) в связи с перемещением работодателя в другую местность

Источник: [3, с. 99].

Ускоренный поиск работников требуемой численности и квалификации отличается от традиционного и имеет свои особенности:

- существенное сокращение сроков, отведённых на ускоренный поиск;

- оперативный пересмотр критериев, в соответствии с которыми осуществляется ускоренный поиск;
- привлечение к организации и непосредственному ведению ускоренного поиска дополнительного персонала;
- заблаговременная подготовка необходимой документации, дополнительных рабочих мест;
- использование максимально возможного количества информационных каналов для сбора и распространения сведений о потенциальных кандидатах;
- активное и гибкое использование внутренних резервов персонала, имеющихся в распоряжении предприятия.

В ходе проведённого исследования был сделан вывод, что до начала работы по ускоренному поиску потенциальных кандидатов руководителю предприятия необходимо чётко и адекватно оценить положение дел на предприятии при помощи анализа кадровых ресурсов данной организации. Также для успешной реализации задач ускоренного поиска является выбор стратегии поиска. Наиболее распространёнными стратегиями считаются активный и пассивный поиск персонала [4, с. 181–182]. При пассивном поиске кандидатов должностные лица, ответственные за поиск персонала, заняты преимущественно сбором и первичным анализом поступающих к ним по информационным каналам данных о кандидатах. Активный поиск кандидатов, напротив, основан на приоритетном распространении данных (квалификационных и иных требований) к кандидатам.

Исключительно большое значение для успеха в ускоренном поиске играет определение требований к кандидатам. Здесь крайне важна сбалансированность требований. На практике это означает, что:

- требований не должно быть ни слишком много, ни слишком мало – в большинстве случаев – это четыре – шесть параметров, характеризующих соответственно профессиональные и личностные качества кандидата;
- должна быть в обязательном порядке произведена предварительная ранжировка требований, позволяющая установить, какие из них являются наиболее важными для определения круга потенциальных кандидатов, а какие – для принятия окончательного решения об их отборе и найме;
- при проверке кандидата на соответствие тем или иным требованиям должны быть обеспечены максимальные объективность и простота.

Привлечение к ускоренному поиску кандидатов дополнительных сотрудников в большинстве случаев выглядит оправданным, но не всегда позволяет достичь желаемого уровня эффективности. В данном случае следует исходить из того, что рост эффективности ускоренного поиска будет определяться скорее не количеством, а уровнем квалификации привлечённых к этой процедуре сотрудников. На подготовку менее квалифицированных сотрудников потребуется дополнительное время. С другой стороны, оплата за участие в ускоренном поиске более квалифицированных сотрудников более высокая и, в конечном счёте, увеличивает совокупные издержки на проведение процедуры. Несомненным плюсом привлечения к ускоренному поиску дополнительных сотрудников более высокой квалификации является минимизация ошибок, позволяющая избежать их на этапе первичного и вторичного отбора кандидатов.

Для надлежащей организации ускоренного поиска персонала большое значение имеет и предварительная подготовка. Это касается рабочей документации, а также рабочих мест, в том числе и тех, что будут предназначены для дополнительно привлекаемых сотрудников. Внутренние резервы предприятия, как правило, используются после получения результатов обработки сведений о кандидатах, откликнувшихся на объявления о вакансиях. Завершение процедуры обработки сведений может быть завершено по двум причинам:

- предварительно отобрано необходимое предприятию число кандидатов (с которыми предстоит кропотливая работа);
- время, отведённое для ускоренного поиска истекло и в этом случае дефицит кандидатов целесообразно восполнить за счёт кадрового резерва.

Сведения о кандидатах, удовлетворяющим минимальным требованиям предприятия, включаются в так называемые шорт-листы, где кандидатам даётся предварительная оценка в баллах их профессиональных достоинств и деловых качеств. Затем из общего количества кандидатов должностные лица предприятия выбирают наиболее достойных, наиболее способных и наиболее перспективных людей. Сложность задачи состоит в том, что качества (группы качеств), по которым сравниваются претенденты, многочисленны, а кандидаты, уступая своим конкурентам по одним из них, превосходят их по другим качествам [3]. Например, имеется несколько кандидатов на должность руководителя открывающегося филиала, необходимые качества претендентов на должность руководителя следующие:

– обладание достаточными знаниями и навыками в управлении фирмой и компетентность в вопросах технологии производства в той отрасли, к которой относится фирма;

– способность к разумной инициативе, принятию обоснованных решений и прогноза;

– склонность к анализу результатов основной деятельности подчиненного коллектива и конкурентов;

– требовательность к сотрудникам, знание их способностей и недостатков, умение использовать сильные стороны сотрудников и нейтрализовать негативные черты;

– целеустремленность, уверенность в себе, умение выделять главное в многообразии задач;

– неформальный, творческий подход к делу, самообладание и способность работать в стрессовой ситуации, знание законов и других директивных документов, относящихся к основной деятельности фирмы;

– умение планировать свой труд и деятельность подчиненных, способность к адаптивному управлению;

– аккуратность и личная примерность в работе.

В этом случае целесообразно прибегнуть к математическим методам поддержки управленческого решения. Алгоритм решения данной задачи можно разделить на ряд этапов [5, с. 9–18]:

1) ранжирование качеств по важности в соответствии с личными предпочтениями лица, принимающего решения (ЛПР);

2) определение весового коэффициента каждого показателя;

3) ранжирование претендентов (вариантов) в соответствии с предпочтениями ЛПР по каждому показателю;

4) определение весовых коэффициентов вариантов (претендентов) по каждому показателю и нормирование полученных результатов;

5) расчет значений обобщенного показателя для каждого варианта (претендента);

6) выявление по критерию максимального результата лучшего варианта (определение претендента с наибольшим значением обобщенного показателя).

С учётом специфики экспресс-рекрутинга в распоряжении руководителя имеется достаточно реальный способ, позволяющий обеспечить эффективность ускоренного отбора – это расширение состава участников перечисленных выше мероприятий, что позволит лично пообщаться и оценить достоинства каждого кандидата.

- 
1. *Удальцова М.В.* Социология управления: учебник. М: ИНФРА-М; Новосибирск: НГАЭиУ, 2002. 144 с.
  2. *Орехов В.И., Балдин К.В., Гапоненко Н.П.* Антикризисное управление: учебник. М.: ИНФРА-М, 2006. С. 352–360.
  3. *Дёмин Ю.М.* Управление кадрами в кризисных ситуациях. СПб.: Питер, 2004. С. 98–103.
  4. *Зуб А.Т., Панина Е.М.* Антикризисное управление организацией. М.: ИД «ФОРУМ»: ИНФРА-М, 2007. С. 181–182.
  5. *Дыба Е.Ф.* Социально-трудовые отношения в антикризисном управлении // Вестник ПГУ. 2008. № 1. Научный журнал Павлодарского государственного университета им. С. Торайгырова. С. 9–18.

## **ПРИМЕНЕНИЕ ТЕХНОЛОГИИ ASSESSMENT CENTER КАК НОВОГО ИНСТРУМЕНТА ПРОФОРИЕНТАЦИИ ШКОЛЬНИКОВ**

### **ASSESSMENT CENTER TECHNOLOGY APPLICATION AS NEW INSTRUMENT OF VOCATIONAL GUIDANCE OF SCHOOL STUDENTS**

**И.В. Диннер  
I.V. Dinner**

*Омский государственный университет им. Ф.М. Достоевского*

В данной статье речь идет о практической применимости традиционных инструментов профориентации. Необходим комплексный подход к профессиональной ориентации школьников. Также описана методика профориентации на основе технологии Assessment Center (центр оценки).

In this article it is a question of practical applicability of traditional instruments of vocational guidance. The comprehensive approach to vocational guidance of school students is necessary. The vocational guidance technique on the basis of the Assessment Center technology is also described.

*Ключевые слова:* профориентация, assessment center, оптант, школа управления персоналом, деловой портрет.

*Key words:* vocational guidance, assessment center, optant, human resource management school, business portrait.

В настоящее время, когда идет активная разработка стратегий социально-экономического развития субъектов Российской Федерации, возрастают потребности регионов в определенных специалистах. Профессиональная ориентация учащихся школ как часть всестороннего развития личности, формирования понимания профессиональной роли в обществе, приобретает огромное значение.

Множество экономических и социальных изменений, а также стремительное развитие технологий, постоянно влияют на всеобщую картину мира, страны в целом и каждого конкретного ее субъекта, корректируют не только потребность в тех или иных специалистах, но и отношение общества к представителям разного рода профессий. Под технологией будем понимать стандартизированный метод достижения результатов с использованием необходимых для этого ресурсов [3]. Все эти, а также многие другие, в том числе специфические факторы, необходимо учитывать при профориентации школьников.

Основные задачи профориентации представлены в таблице 1.

Т а б л и ц а 1

### Задачи профориентации

<i>Задачи с позиций интересов личности школьника</i>	<i>Задачи с позиций интересов вузов</i>
Получение достоверной и проверенной информации о профессиях; формирование у учащихся личностных и общественно-значимых мотивов выбора профессии; создание условий для раскрытия способностей учащихся	Повышение уровня осведомленности учащихся школ и абитуриентов о существующих специальностях; создание условий для осознанного профессионального самоопределения; формирование позитивного имиджа учебного заведения; повышение конкурентоспособности учебного заведения на рынке образовательных услуг; выявление одаренных школьников

Проблема профориентационной работы для вуза очень актуальна, так как это попытка напрямую повлиять на выбор школьника и затем встретить у себя лояльного абитуриента, что также является одним из факторов совершенствования внутривузовской системы качества образования в дальнейшем [4]. Важной составляющей в профориентации является повышение мотивации осознанного вы-

бора получения дальнейшего образования, знакомство с особенностями и спецификой будущей профессии. Одним из звеньев, позволяющим создать условия для раскрытия способностей учащихся, является знакомство со специальностью на ранних этапах.

В профориентации существует своя «классика» – трудно ставить под сомнение эффективность проведения Дней открытых дверей или Ярмарок профессий. В зависимости от постановки тех или иных целей учебные заведения определяют и используют различные модели профориентационной работы, их модификации или совмещение нескольких. О некоторых из них стоит рассказать особо [2]. Приведем примеры организации профориентационной работы среди учащихся (табл. 2).

Т а б л и ц а 2

### Традиционные методы профориентации

<p>Формы взаимодействия с учащимися школ с целью профориентации</p>	<p>Анкетирование и тестирование старшеклассников, в том числе компьютерная диагностика склонностей и интересов будущих абитуриентов; активизирующие профориентационные опросники;</p> <p>консультации школьников и их родителей;</p> <p>профориентационные игры, в том числе адаптированные и специализированные «квесты»;</p> <p>встречи-консультации преподавателей и студентов с учащимися, и учителями и родителями;</p> <p>индивидуальное сопровождение абитуриентов</p>
<p>Мероприятия, направленные на профориентацию школьников</p>	<p>Дни и Недели открытых дверей, экскурсии на предприятия и в организации;</p> <p>классы допрофессиональной подготовки – профильные классы с привлечением преподавателей высшего учебного заведения, дополнительные обучающие программы;</p> <p>довузовские центры и подготовительные курсы на базе учебных заведений;</p> <p>проекты социального партнерства учебных профессиональных заведений с предприятиями;</p> <p>мастер-классы от специалистов;</p> <p>тренинги, семинары и другие формы практических занятий;</p> <p>тематические Интернет-конкурсы и викторины для старшеклассников;</p>

	«открытые уроки», выступления на «классных часах» и родительских собраниях в школах, встречи специалистов местных предприятий и организаций со школьниками; презентации учебных заведений в школах, на профильных выставках, ярмарках профессий
Формы информационного сопровождения профориентации	Распространение информационных материалов о востребованных в регионе специальностях; распространение сборников статей о профессиях; организация тематических интервью специалистов учебных заведений и предприятий, публикация материалов об учебных заведениях, в том числе о текущих событиях, и предприятиях региона в СМИ; публикация результатов маркетинговых исследований по ситуации в регионе, отраслях; организация консультационных пунктов для старшеклассников и абитуриентов на выставках и ярмарках образовательных услуг; проведение лекций, конференций и круглых столов; информационное наполнение сайтов учебных заведений, в том числе материалами для профориентации
Сопутствующие мероприятия, направленные на профориентацию учащихся	Предметные олимпиады и спартакиады, тематические фестивали; КВН, интеллектуальные игры, слеты школьников

В настоящее время наработаны и используются несколько десятков методик профориентационной деятельности, применяемых как по отдельности, так и в комплексе. Ниже рассматривается методика профориентации, которая включает в себя широкий спектр классических инструментов профориентации, а также описана не используемая ранее в профессиональной ориентации технология Assessment Center.

Речь пойдет об интересном с точки зрения эффективности профориентации проекте «Школа управления персоналом», который был разработан кафедрой экономики и социологии труда ОмГУ им. Ф.М. Достоевского. Целью данного проекта является: профориента-

ция школьников в области управления персоналом, а также формирование управленческих компетенций, выявление лидерских качеств, организаторских способностей, посредством реализации авторских образовательных программ. Использование комплекса профориентационных инструментов в проекте позволяет решать основную задачу по привлечению абитуриентов на направление подготовки бакалавров «Управление персоналом». По результатам проведения Школы, мы получаем лояльно настроенных школьников, которые осознанно поступают в вуз для дальнейшего обучения по направлению «Управление персоналом», соответственно, – снижаем уровень стихийного поступления.

Данный проект в большей степени ориентирован на школьников 9–11 классов, в связи с тем, что в этот период обучения у них формируется потребность в определении будущей профессии. Набор учащихся производится по результатам отборочных испытаний. Все желающие школ города Омска и Омской области участвуют в написании теста, который направлен на выявление лидерских навыков, уровня IQ интеллекта, коммуникационных навыков и др. Также учитывается участие оптанта в олимпиадах и общественных мероприятиях школы и города.

Обучение в Школе управления персоналом проходит в форме лекций, семинаров, тренингов, деловых игр, кейс-методов. Занятия в Школе проводят преподаватели кафедры ЭиСТ, магистранты ОмГУ, а также профессионалы в области управления персоналом. Помимо занятий школьники занимаются написанием различных работ и проектов, которые являются одним из инструментов развития личностных компетенций учащихся. Активно используется такая форма, как итоговое эссе на заданные темы. Эссе позволяет выразить индивидуальные впечатления и мысли каждого участника по конкретному поводу или предмету и не претендует на исчерпывающую или определяющую трактовку темы. В отношении объёма и функции эссе граничит, с одной стороны, с литературным очерком, с другой – с научной статьёй.

В свободное от учебы время для оптантов проводятся различные мероприятия, игры на сплочение и командообразование, интеллектуальные квесты, танцевальные марафоны, спортивные игры, вечерние огоньки, просмотр познавательных фильмов, КВН.

Проект реализуется на базе профилактория ОмГУ «Аэлита», который находится в санаторно-курортной зоне Омской области, п.

Чернолуچه. Идея проведения Школы на базе университетского профилактория заключается в том, что участники проекта погружаются в атмосферу студенчества, что позволяет более эффективно адаптировать их к дальнейшему обучению в университете.

Обычно даты проведения Школы управления персоналом выбираются исходя из даты весенних и осенних каникул в школах г. Омска и Омской области. Организация работы Школы управления персоналом достаточно трудоемка, так как учебные и культурно-развлекательные программы носят эксклюзивный характер, а группы учащихся малочисленны. Однако эффективность таких занятий велика, так как в Школе реализуется индивидуальный подход к каждому участнику, учитываются склонности и профессиональная ориентированность участников, посредством применения исследовательских наработок. Завершением учебного процесса в Школе, является олимпиада по управлению персоналом, по результатам которой участникам вручаются именные сертификаты.

Помимо традиционных методов профориентации, дифференцированно используемых в проекте, была разработана методика, основанная на общепризнанной в управлении персоналом технологии Assessment Center (центр оценки). Приведем краткое описание технологии assessment center.

Основной задачей центра оценки в управлении персоналом являются:

1. Оценка управленческого потенциала и выявление перспективных для дальнейшего продвижения работников.
2. Отбор будущих руководителей.
3. Определение потребности и индивидуальной программы обучения.

Для этого люди пропускаются через систему специально разработанных упражнений, моделирующих основные стороны управления. Упражнения строятся так, чтобы обеспечить всем равные возможности для проявления профессиональных знаний и навыков, исключить предвзятость, дать объективную всестороннюю характеристику. С организационной точки зрения центры оценки персонала – специальные независимые структуры, или разовые мероприятия, организуемые в рамках фирмы.

Суть работы центров состоит в том, что предварительно отобранная группа из 10–12 человек проходит в течение 2–3 дней обследование реального поведения по специальной программе.

В программу работы центра оценки входят:

1. Специальные упражнения, моделирующие наиболее типичные деловые ситуации, характерные для оцениваемой деятельности, позволяющие оценить профессионализм, мыслительные и организационные способности.

2. Интервью для получения информации о целях, ценностях, организационных и коммуникативных способностях, личных качествах.

3. Групповые упражнения (дают информацию о типичных способах поведения человека в ее рамках, особенностях взаимодействия людей в группах, позволяют оценивать коллективизм и организационные навыки, динамичность и гибкость мышления, умение отстаивать свою точку зрения).

4. Организационно-управленческие игры (моделируют управленческие ситуации, требующие выработки решений по стратегии развития). Основываются на реальных проблемах конкретных организаций.

5. Тесты, приближенные к реальным ситуациям и составляемые так, чтобы можно было бы предложить много вариантов ответа, из которых лишь один – правильный.

В любом упражнении каждый кандидат оценивается порознь несколькими людьми, затем они совместно обсуждают баллы, личные впечатления и выносят общую оценку.

Результаты оценки представляются в виде заключения, предназначенного для администрации. Оно строится развернуто с подробным перечислением качеств личности каждого лица, характера, способностей, стиля руководства, навыков, квалификации, сильных и слабых сторон, потенциальных возможностей, степени готовности к принятию искомой должности, пригодности для последующего продвижения, необходимости дополнительного обучения.

К преимуществам центров оценки относят:

1. Исключение влияния на оценку администрации условий труда на основном месте работы;

2. Объективность процедур, равный подход независимо от занимаемой должности;

3. Возможность изучить индивидуальные мотивы, сильные и слабые стороны вне привычного рабочего окружения;

4. Облегчение выборки людей с высоким потенциалом;

5. Предоставление возможности узнать о своих сильных и слабых сторонах, общем потенциале, лучше выразить свои интересы,

цели, ожидания, понять специфику управленческой работы принимать о себе более обоснованные решения;

6. Концентрация внимания кадровых служб на качествах, важных для занятия вакантных мест;

7. Снижение числа ошибок при принятии кадровых решений (надежность рекомендаций центров, по мнению специалистов, составляет 85–90 %) [1].

По мнению автора, использование данной методики, позволяющей наиболее эффективно проводить профориентацию и адаптацию участников. Продуктом деятельности с использованием данной методики является деловой портрет участника проекта, который включает в себя результаты исследований.

Для составления делового портрета участника Школы управления персоналом, была разработана комплексная программа оценки личностных качеств, а также проведен ряд исследований. Проведение ролевых игр на выявление лидерских качеств и коммуникационных навыков, оценочных собеседований, ряда психологических тестов, а также оценки поведения в коллективе каждого участника – позволяют более конкретно выделять лояльных и предрасположенных к управлению персоналом школьников. Программа оценки участников проекта включала в себя широкий спектр тестов:

1. Тест Айзенка (определение типа темперамента).
2. Тест Томаса – Килмена (определение реакции на критику).
3. Тест Д. Голланда (определение типа личности).
4. Тест на склад характера.

Д. Голланд, как представитель концепции индивидуальности, разработал методику для определения социальной направленности личности. Он выделял шесть типов. На основании предложенных им типов, была проведена интерпретация результатов для данного проекта. Для каждого типа личности, описанным Д. Голландом, предложены рекомендации по применимости в области управления персоналом.

1. Реалистический тип – ориентирован на настоящее, эмоционально стабилен, предпочитает заниматься конкретными объектами (вещами, инструментами, машинами). Отдает предпочтение занятиям, требующим конкретности. Развиты математические, невербальные способности.

В области управления персоналом рекомендуются направления: нормирование труда, описание бизнес-процессов, разработка и

проведение процедур отбора и оценки персонала, проектирование систем оплаты труда, анализ рынка труда.

2. Интеллектуальный тип – аналитик, рациональный, независимый, оригинальный. Преобладают теоретические ценности, любит решать задачи, требующие абстрактного мышления, интеллектуал. Гармонично развиты вербальные и невербальные способности.

В области управления персоналом рекомендуются направления: проектирование систем оплаты труда, описание бизнес-процессов, построение системы управления персоналом в организации, разработка технологий управления персоналом, организация и проведение аудита и контроллинга персонала.

3. Социальный тип – обладает социальными умениями, имеет широкий круг контактов. Черты его характера: доброта, психологический настрой на человека, гуманность. Представитель данного типа активен, при решении проблем опирается на эмоции, чувства, умение общаться. Обладает хорошими вербальными способностями.

В области управления персоналом рекомендуются направления: обучение и развитие персонала, управление социальным развитием организации, event-менеджмент, социально-психологическая поддержка персонала.

4. Конвенциональный тип – предпочитает четко структурированную деятельность. Характер конкретный, практический. Проявляет критичность, лояльность к выбранному виду деятельности. Преобладают логические способности.

В области управления персоналом рекомендуются направления: кадровое делопроизводство и документооборот, правовая поддержка деятельности по управлению персоналом.

5. Предприимчивый тип – избирает цели, которые позволяют проявить энергию, энтузиазм, импульсивность, любит приключения. Представитель данного типа доминантен, любит признание, любит руководить. Успешно решает нестандартные задачи.

В области управления персоналом рекомендуются направления: руководство службой управления персоналом, участие в проектных группах, работа с трудовыми коллективами, внедрение инноваций, руководство бизнесов в сфере управления персоналом (консалтинговые и рекрутинговые агентства).

6. Артистический тип – опирается на эмоции, воображение и интуицию; имеет оригинальный взгляд на жизнь, независим в решениях. Высоко развиты невербальные и вербальные способности. Для

представителей данного типа характерен высокий жизненный идеал, при этом часто не придерживается условностей общества, готов ломать стереотипы.

В области управления персоналом рекомендуются направления: event-менеджмент, проведение процедур оценки персонала, методолог в процессах управления персоналом, организация и проведение социологических исследований, обучение персонала – тренинги, коучинг.

Также с каждым участником проводилось оценочное собеседование в самом начале проекта, на предмет ожиданий и предпочтений, связанных со Школой управления персоналом. Кульминационным моментом для школьников являлось итоговое собеседование с вручением индивидуальных деловых портретов. Каждому участнику была дана информация о сильных сторонах личностных характеристик, а также указаны зоны развития личности.

Исследования показывают, что профессиональные приоритеты старшеклассников и выпускников средней школы сформированы достаточно слабо, выбор учебного заведения, а, следовательно, профессии, часто происходит инерционно, а, не исходя из собственных предпочтений и умений.

Отмечается неопределенность критериев, по которым школьники выбирают будущую профессию: часто они увлекаются внешними атрибутами профессии, имея весьма смутное представление о ее сути. Также часто знание о профессии дополняется в сознании старшеклассника мифами и слухами, часто не имеющими основания, устаревшими, неверно изображающими положение в регионе, на рынке труда, реалии той или иной сферы деятельности.

Существующие традиционные методы профориентации зачастую остаются незамеченными подростками, так как кажутся старшеклассникам скучными и устаревшими и реализуются на непопулярных для них площадках: лекция-семинар, а не игра; печатное издание, а не Интернет; профильные выставки, а не экскурсии в компании или школьные мероприятия. Поэтому, наряду с проверенными временем классическими формами профориентации рекомендуется применять новые или использовать их в сочетании с классическими.

Поэтому основные характеристики наиболее эффективных методов профориентации это:

- доступность
- интерактивность

- технологичность
- информативность
- ориентированность на потребности общества и рынка

Современный арсенал методов профориентационной деятельности позволяет в любой ситуации выбрать подходящие формы работы, скорректировав их в зависимости от требований конкретного регионального рынка труда.

---

1. *Веснин В.Р.* Управление персоналом: учебное пособие. М.: ТК Велби; Проспект, 2008. 240 с.

2. *Климов Е.А.* Психология профессионального самоопределения. М.: Академия, 2004. 304 с.

3. *Магура М.И., Курбатова М.Б.* Оценка работы персонала. М.: ООО «Журнал «Управление персоналом», 2005. 224 с.

4. *Пряжникова Е.Ю., Пряжников Н.С.* Профориентация: учебное пособие для студентов высших учебных заведений. 4-е изд. М.: Издательский центр «Академия», 2008. 496 с.

## **АНАЛИЗ СОСТОЯНИЯ И ПРОГНОЗЫ РАЗВИТИЯ РЫНКА ТРУДА**

## **ANALYSIS OF THE CONDITION AND FORECASTS OF THE LABOUR MARKET DEVELOPMENT**

**И. Емельянова**

**I. Yemelyanova**

*Дивизион «Сибирь» кадрового холдинга АНКОР*

Состояние и прогнозы по динамике рынка труда являются значимыми факторами, влияющими на принятие многих кадровых решений в области найма и формирования персонала. Поэтому важно проводить анализ рынка труда. В данной статье представлены выводы по результатам изучения рынка труда в 2011 г. и прогнозы по его состоянию в 2012 г.

The condition and forecasts of a labor market dynamics are the significant factors influencing adoption of many personnel decisions in the field of hiring and formation of the personnel. Therefore it is important to carry out the labor market analysis. In this article conclusions by results of labor market studying in 2011 and forecasts on its condition in 2012 are presented.

*Ключевые слова:* рынок труда, персонал.

*Key words:* labor market, personnel.

Рынок труда, вытупающий средой управления персоналом, напрямую определяет кадровую политику предприятий и организаций. Обратимся к результатам анализа рынка труда, рассмотрим его текущее состояние и тенденции на ближайшую перспективу.

После ошутимого оживления в первой половине 2011 г. осень отметилась стагнацией рынка труда. Несмотря на отсутствие очевидных показателей рецессии и массовых увольнений, напряженность на рынке труда фиксируют многие работодатели и кандидаты на вакантные рабочие места. Напряженность проявляется в осторожном подходе к любым инвестициям. Компании не перешли к политике «замораживания» подбора персонала и не отменяют уже переданные в работу проекты, но сохраняют режим экономии, в том числе в части подбора и инвестиций в персонал.

Следует отметить, что если 2010 был годом восстановления и преодоления последствий финансово-экономического кризиса, то 2011 стал годом роста. Но с учетом экономической ситуации данный рост оказался незначительным. В среднем по стране уровень заработной платы вырос не более чем на 8 %. К середине 2011 г. рынок труда вышел на докризисные показатели по большинству отраслей экономики. Количество вакантных позиций по рабочим местам к концу года практически сравнимо с докризисным периодом.

В 2011 г. количество запросов работодателей на подбор персонала увеличилось на 25 % по сравнению с 2010 г., что символизирует эффект отложенного спроса на персонал после кризиса. Однако в 2011 г. возростание спроса на персонал продемонстрировали лишь четыре отрасли: фармацевтика, промышленный сектор, информационные технологии и сфера товаров народного потребления.

Вслед за восстановлением потребительского спроса на продовольственные товары произошла стабилизация объемов найма персонала в сфере товаров народного потребления. Так, рост по сравнению с 2008 г. составил около 5 %. Фармацевтическая отрасль одна из стабильно растущих. Фармацевтический бизнес практически не пострадал от кризиса и к концу 2011 г. демонстрирует высокие темпы найма персонала.

В 2011 г. к тройке лидеров присоединился промышленный сектор, который в этом году также демонстрирует рост. В этом сек-

торе высока потребность в сотрудниках среднего звена, преимущественно в инженерных кадрах. Восстановление российской промышленности произошло во многом благодаря государственным субсидиям, но эффект от них из-за медленных процессов изменений в отрасли заметен только сейчас.

Спрос на продукцию, предназначенную для защиты информации, автоматизацию производства, а также массовая компьютеризация определяют потребность в соответствующего профиля квалифицированных специалистах. Компаниям сферы Hi-tech требуются программисты, разработчики, руководители проектов.

В целом рынок труда вплоть до осени 2011 г. был намного более подвижен, чем в предыдущем году. Соискатели, несмотря на некоторые опасения, охотно принимали предложения о работе. По данным исследования кадрового холдинга «АНКОР», квалифицированные специалисты и менеджеры получают и рассматривают по 2–3 предложения от работодателей, что говорит о наличии «рынка кандидата». Успешные и квалифицированные специалисты диктуют свои условия и в большинстве случаев при переходе на новую работу получают более высокую заработную плату: в среднем в пределах 10–30 % к текущему уровню зарплаты.

В то же время, исследования кадрового холдинга «АНКОР» говорят об опасениях соискателей по поводу возможной нестабильности на рынке. Работающие кандидаты осознанно ищут способы обезопасить себя от негативных экономических последствий: 23 % опрошенных кандидатов откладывают деньги, а 17 % проводят самостоятельно мониторинг рынка и ищут работу на случай увольнения, еще 13 % предпочитают хранить деньги в банке.

В группу наиболее востребованных специальностей и должностей в 2011 г. вошли:

- Специалисты, менеджеры по продажам;
- Руководители отделов продаж;
- Менеджеры по работе с ключевыми клиентами;
- Инженеры, технологи, технические специалисты со знанием английского языка;
- IT-программисты, web-разработчики;
- Медицинские представители, региональные менеджеры;
- Финансовые, портфельные, макроэкономические аналитики;
- Квалифицированные рабочие.

Специалисты и менеджеры по продажам по-прежнему востребованы, кандидаты могут претендовать на широкий круг вакансий,

открытых в компаниях. Представители данной специализации требуются в большом количестве, но из-за отсутствия соответствующих программ обучения в вузах, хороших специалистов на рынке очень мало, что вводит их в разряд дефицитных специальностей.

Прошедший 2011 г. выявил еще одну важную тенденцию рынка труда. Наблюдаемое сокращение уровня зарплаты и количества рабочих мест в регионах вследствие экономического спада привело к повышению миграционных тенденций внутри страны. По данным исследования кадрового холдинга «АНКОР» под названием «Карта движения рабочей силы в России», в период с 2008 г. по 2011 г. мобильность населения повысилась почти в два с половиной раза. Однако основные миграционные потоки направлены с востока на запад – из Дальневосточного и Сибирского регионов в Москву, Санкт-Петербург и Южный федеральный округ.

Каковы прогнозы развития рынка труда в 2012 г.? В настоящее время рынок труда восстановился практически полностью. Потребность компаний в персонале сравнима с 2008 г. Дальнейший рост будет обусловлен прогнозом МВФ по росту ВВП России на 3,5 %. Таким образом, рост отраслей экономики отразится на появлении новых рабочих мест на рынке труда.

Несмотря на то, что компании предпочитают сохранять экономный режим расходования бюджетов и экономическая ситуация сейчас не располагает к инвестициям, вступление России в ВТО приведет к росту конкуренции на российском рынке. Компаниям придется конкурировать между собой, в том числе за квалифицированный персонал, искать способы привлечения к сотрудничеству высокопрофессиональный персонал, способный вывести их бизнес на новый уровень. В некоторых отраслях будут открываться новые рабочие места, например, в индустриальном секторе.

Предприятия и организации в данной экономической ситуации не производят долгосрочных вложений в любые активы, в том числе в персонал. Поэтому показатели повышения уровня заработной платы в 2012 г. будут находиться в пределах инфляционных показателей – не более 8 %. Тем не менее, для ключевых сотрудников повышение может быть более существенным.

Несмотря на то, что 44 % работающих кандидатов постоянно осуществляют мониторинг предложений на рынке труда, многие из них не готовы к смене места работы. Опасения относительно нестабильности ситуации в будущем году, вероятно, будут сохраняться и

усиливаться. Уже сейчас квалифицированные специалисты зачастую отказываются от хороших предложений в пользу текущей занятости, мотивируя это тем, что в кризис сокращению подвергаются, в первую очередь, новые сотрудники.

При этом для определенных категорий специалистов предложений на рынке труда будет достаточно и никакие изменения их не коснутся. Это, прежде всего, наиболее дефицитные инженерно-технические специальности, специалисты и менеджеры по продажам, специалисты в области информационных технологий. В свете сложной демографической ситуации в ближайшие годы сохранится устойчивый дефицит квалифицированных специалистов.

**МЕТОДИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ  
ОЦЕНКИ ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО ВЫГОРАНИЯ  
ПРЕПОДАВАТЕЛЕЙ ВУЗОВ В КОНТЕКСТЕ АНАЛИЗА  
КАЧЕСТВА ТРУДОВОЙ ЖИЗНИ**

**METHODICAL PRINCIPLES OF THE ASSESSMENT  
OF PROFESSIONAL BURNING OUT OF TEACHERS  
OF HIGHER EDUCATION INSTITUTIONS IN THE CONTEXT  
OF THE ANALYSIS OF Q UALITY OF LABOUR LIFE**

М.В. Желновач

M.V. Zhelnovach

*Омский государственный университет им. Ф.М. Достоевского*

Рассматриваются общие методические подходы к оценке профессионального выгорания преподавателей высшей школы в контексте анализа качества трудовой жизни.

There general methodological approaches to an assessment of professional burning out of high school teachers are considered in the framework of labour life quality analysis.

*Ключевые слова:* показатели качества трудовой жизни преподавателей вузов, профессиональное выгорание преподавателей высшей школы, методики оценки профессионального выгорания.

*Key words:* indicators of quality of labor life of high school teachers', high school teachers' staff burning out, assessment techniques of professional burning out.

Профессиональная деятельность преподавателей вузов относится к творческому виду деятельности, обладает уникальностью. На конечный результат труда профессорско-преподавательского состава вузов значительное влияние оказывает качество трудовой жизни, которое в свою очередь является фактором и элементом качества жизни человека. Качество трудовой жизни – это одна из неизмеряемых характеристик условий жизни человека [1, с. 187].

Элементами системы показателей качества трудовой жизни преподавателей высшей школы на микроуровне, миниуровне и наноуровне являются следующие частные показатели (наборы показателей):

• ***состояние здоровья преподавателей:***

- время отсутствия на работе из-за болезни;
- все болезни по основным классам болезней (полученные впервые);
- производственный травматизм,
- профессиональные заболевания (полученные впервые) [2, с. 27].

• ***состояние рынка труда преподавателей высшей школы:***

- соотношение спроса и предложения на рынке труда;
- численность экономически активного населения;
- численность занятых в сфере высшего образования;
- численность профессорско-преподавательского состава высших учебных заведений России;
- текучесть кадров в высшей школе.

• ***условия труда преподавателей вузов, характеризующие:***

1. *производственную среду:*

- наполняемость аудитории,
- температурно-влажностный режим и нормы освещения;
- доска (обычная, пластиковая или интерактивная);
- эргономичная рабочая мебель;
- наличие новейших средств труда (возраст 1–5 лет);
- производственно-лабораторная база;
- эстетика помещения;
- благоприятная звуковая среда.

2. *трудовой процесс:*

- численность занятых в условиях, не отвечающих гигиеническим нормативам условий труда;
- численность работающих в высшей школе в условиях, не отвечающих гигиеническим нормативам условий труда;

- затраты на мероприятия по охране труда;
- соотношение рабочего времени и времени отдыха.
- **образование и конкурентоспособность преподавателей:**
  - инвестиции в непрерывное образование (повышение квалификации и профессиональная переподготовка, семестровые и годовые стажировки, гранты);
  - мобильность преподавательского состава (региональный, федеральный, международный уровень);
  - наличие мотивации у преподавателей вуза к оценке своей конкурентоспособности;
  - владение иностранным языком.
- **материальное благосостояние преподавателей высшей школы:**
  - минимальный размер оплаты труда;
  - среднемесячная начисленная заработная плата преподавателей высшей школы;
  - соотношение среднемесячной начисленной заработной платы преподавателей вузов с величиной прожиточного минимума;
  - благоприятные бытовые условия;
  - льготные кредиты.
- **эффективность труда преподавателей:**
  - выполнение индивидуальных планов преподавателей;
  - прирост научных исследований;
  - качество методических материалов, лекций и мультимедийных презентаций к ним;
  - участие в кафедральных научных и методических семинарах;
  - руководство научной работой студентов;
  - призовые места в различных конкурсах;
  - профессиональная карьера и т. п.

Трудовая жизнь преподавателя вуза связана со значительными энергозатратами, высоким умственным напряжением, которое протекает на фоне незначительной физической нагрузки, двигательной активности и высокой эмоциональности.

Одним из критериев, характеризующих качество трудовой жизни преподавателей высшей школы, является уровень профессионального выгорания, которое может быть спровоцировано нарушениями в качественных параметрах труда.

Профессиональное выгорание является многогранным понятием и его невозможно определить каким-то одним показателем.

Большая часть исследований представлена в рамках психологического подхода, сводящего профессиональное выгорание к психическому выгоранию и синдрому хронической усталости (Н.Е. Водопьянова, А.Б. Серебрякова, Е.С. Старченкова, В.Е. Орёл, А.А. Рукавишников, Т.В. Большакова).

В рамках психологического подхода существуют методики, позволяющие оценить личностные деформации вследствие профессионального выгорания. Разнообразен методический инструментарий, позволяющий оценить такие личностные состояния, как уровень тревожности, фрустрации, эмоциональной опустошенности и пр. Но, с другой стороны, ощущается дефицит методик, направленных на оценку экономических и мотивационных показателей проявления профессионального выгорания, а главное, методик, позволяющих доказать высокую тесноту связи между экономическими результатами деятельности и мотивационно-личностным состоянием личности. На решение этой проблемы должны быть направлены современные исследования в рамках экономического подхода.

Так как профессиональное выгорание состоит из определённых компонентов, как правило, это эмоциональное истощение и изнеможение, деперсонализация и дегуманизация, а также редуцированные персональные достижения и зависит от внешних и внутренних факторов, то при оценивании его уровня у преподавателей вузов необходимо использовать три блока методик.

Первый блок должен включать общие сведения о профессорско-преподавательском составе (пол; возраст; семейное положение, стаж работы в высшей школе; объем учебной нагрузки; наличие/отсутствие домашнего компьютера, ноутбука или планшетного компьютера; наличие/отсутствие дополнительного заработка).

Второй блок должен дать полную картину профессионального выгорания в контексте качества трудовой жизни: признаки, стадии, уровни и может содержать следующие методики:

– опросник эмоционального выгорания по тесту Маслач К. и Джексон С. в модификации Н.Е. Водопьяновой, который состоит из 22 утверждений и имеет три шкалы: «эмоциональное истощение», «деперсонализация» и «редукция личных достижений». Полученные результаты сопоставляют с «ключом». По каждой из шкал подсчитывается максимальный балл. Чем больше сумма по каждой шкале в отдельности, тем больше у обследуемого выражены различные стороны «выгорания». О тяжести «выгорания» можно судить по сумме баллов всех шкал [3];

– опросник В. Бойко «Эмоциональное выгорание», с помощью которого диагностируются не только фазы формирования синдрома эмоционального выгорания, но и отдельные симптомы;

– тест «Исследование тревожности» (опросник Спилбергера), который дифференцированно измеряет тревожность и как личностное свойство, и как состояние;

– опросник «Оценка удовлетворенности работой» В.А. Розановой;

– методика «Индекс жизненного стиля» (LSI), которая предназначена для диагностики преобладающих защитных механизмов личности (основана на идеях психозволюционной теории Р. Плучника и структурной теории личности Г. Келлермана);

– методика измерения лояльного отношения сотрудника к организации (была создана в 1999 г. Л.Г. Почебут и О.Е. Королевой на основе шкалы равнокажущихся интервалов Л. Терстоуна (1927)) [4];

– шкала организационного стресса Маклина с размерностью от 20 до 100 баллов, которая измеряет толерантность к организационному стрессу, чем выше суммарный показатель, тем выше риск профессионального выгорания.

Третий блок методик предполагает использование анкет самооценки качества профессиональной деятельности преподавателя с градацией на уровни профессорско-преподавательского состава (профессор, доцент, старший преподаватель, ассистент) [5, с. 73].

Очевидно, что без управления профессиональным выгоранием преподавателей высшей школы невозможно создать благоприятные условия их трудовой жизни. Оценивание и регулирование факторов профессионального выгорания преподавателей высшей школы является одной из функций управления.

Оценка профессионального выгорания преподавателей в контексте качества трудовой жизни имеет смысл только в том случае, если ее результаты используются менеджментом для корректировки кадровой политики вуза, проводимой для того, чтобы каждый преподаватель смог оптимально реализовать себя в своей профессиональной деятельности и получить удовлетворение от своего труда.

---

1. *Вайсбурд В.А.* Экономика труда: учеб. пособие. М.: Издательство «Омега-Л», 2011. 376 с. (Высшее экономическое образование).

2. *Зонова О.В.* Организация мониторинга качества трудовой жизни наемных работников угольной промышленности Кемеровской области // Технологии качества жизни. 2011. № 1. С. 25–34.

3. *Комова О.С., Цицюрская Л.Д.* Синдром эмоционального выгорания у среднего медицинского персонала онкологического отделения // Вестник КАСУ. 2006. № 3. С. 196–199.

4. *Файбушевич С.И.* Оценка лояльности сотрудников // Элитариум: Центр дистанционного образования. URL: [http://www.elitarium.ru/2006/06/02/ocenka\\_lojalnosti\\_sotrudnikov.html](http://www.elitarium.ru/2006/06/02/ocenka_lojalnosti_sotrudnikov.html)

5. *Чикова О.М., Фоминых Е.В.* Диагностика профессионального «выгорания» преподавателей базового вуза, работающих в филиалах северных городов // Сибирский психологический журнал. 2008. № 27. С. 72–76.

## **МОДЕЛЬ ОЖИДАЕМОЙ ЦЕННОСТИ ВОЗНАГРАЖДЕНИЯ: ПРИНЦИПЫ И ПЕРСПЕКТИВЫ ПРИМЕНЕНИЯ**

### **MODEL OF EXPECTED VALUE OF REWARDS: PRINCIPLES AND POTENTIAL APPLICATIONS**

**Д.С. Иванов**

**D.S. Ivanov**

*Омский государственный университет им. Ф.М. Достоевского*

В статье рассматривается модель, позволяющая оценивать ожидаемую ценность вознаграждения с учетом субъективности восприятия материальных и нематериальных благ различными работниками. Предложен способ расчета ценности нематериального вознаграждения, и определения его оптимального объема. Модель может быть использована как на уровне отдельной организации, так и в рамках количественных социологических исследований.

The article is devoted to the model that allows to estimate the expected value of the reward and to consider subjective perceptions of material and non-material benefits of the different workers. The method for calculating the value of the non-material rewards, and determining the optimum amount of them is suggested. It is possible to use the model at organizational level or in quantitative sociological researches.

*Ключевые слова:* ожидание, ценность вознаграждения, валентность, нематериальные ценности, материальные ценности.

*Key words:* expectancy, value of reward, valence non-material values, material values.

Одним из наиболее актуальных вопросов современной теории и практики управления персоналом является проблема субъективного восприятия индивидами предлагаемых со стороны организаций вознаграждений за труд. Состоявшийся переход от концепции абсолютно рационального индивида к институциональным теориям обозначил недостаточность классических теорий, описывающих экономическое поведение индивидов, оценивающих абсолютную ценность тех или иных экономических благ, что не соответствует реальности – очевидно, что один и тот же набор благ имеет для различных работников различную ценность. Особенно актуальной оценка ожидаемой ценности вознаграждения является на этапе подбора персонала.

Еще одной проблемой, существенно затрудняющей построение универсальных теорий и методик, позволяющих с высокой степенью точности оценивать субъективную ценность вознаграждений является вопрос о соотношении материального и нематериального вознаграждения. Большинство существующих подходов практически исключают из сферы анализа нематериальную составляющую, сводя вознаграждение к денежным измерителям, в первую очередь, к заработной плате. Это связано с отсутствием универсальных критериев, единиц измерения, которые могли бы быть основой для сравнения величины материальных и нематериальных благ.

В данной статье предлагаются основные теоретические положения модели, позволяющей оценить совокупную ценность вознаграждения, с учетом как материальной, так и его нематериальной составляющих. Таким образом, можно сформулировать две исходные для модели теоретические предпосылки:

1. Материальное вознаграждение является первичным, при его отсутствии категория возмездного труда теряет смысл и данные отношения выходят за рамки рассматриваемых трудовых отношений.

2. При равной величине ожидаемого материального вознаграждения решающими являются размеры и структура нематериальных благ, которые рассчитывает получить работник для каждого из альтернативных вариантов.

Исходя из принятых положений, можно сделать следующее предположение, которое формулируется в двух направлениях:

А) Существует некоторый минимальный размер материального вознаграждения, ниже которого работник не рассматривает работу ни при каких условиях, даже если эта работа отвечает всем его профессиональным и духовным потребностям, является идеальной по содержанию и структуре функциональных обязанностей.

В) Существует некоторый максимальный размер материального вознаграждения, при котором значимость нематериальных факторов, таких как условия труда, содержание работы перестают быть значимыми для кандидата. Этим можно объяснить смену работниками профиля своей деятельности, работу не по специальности или работу в неблагоприятных организационных или климатических условиях.

Аналитическое выражение данных формулировок выглядит следующим образом:

Пусть  $R$  – совокупное вознаграждение, которое работник ожидает получить, выбрав один из альтернативных вариантов трудовой деятельности. Тогда:

$$R = R_{fin} + R_{non-fin}, \quad (1)$$

где  $R$  – совокупный размер ожидаемого вознаграждения;  $R_{fin}$  – размер ожидаемого материального вознаграждения;  $R_{non-fin}$  – размер ожидаемого нематериального вознаграждения.

Приведенная выше формула еще не учитывает субъективность размера ожидаемого вознаграждения, так как при одинаковых размерах материального и нематериального вознаграждения размер вознаграждения рассматривается разными работниками по-разному. Учесть этот фактор можно путем введения в систему коэффициентов валентности (субъективной ценности) для каждого из элементов совокупного вознаграждения:

$$R = V_{fin} R_{fin} + V_{non-fin} R_{non-fin}, \quad (2)$$

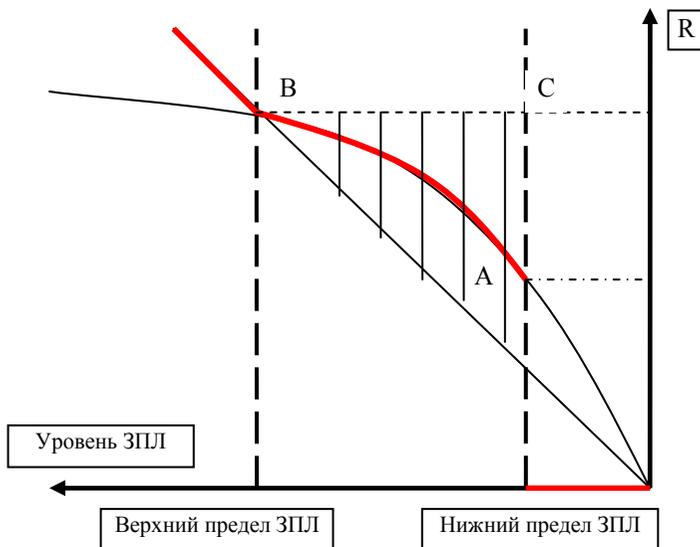
где  $V_{fin}$  – валентность материального вознаграждения;  $V_{non-fin}$  – валентность нематериального вознаграждения.

Теперь, когда валентность видов вознаграждений учтена в системе, возникает проблема оценки данных валентностей – как их соотносить между собой и в каких единицах они могут быть измерены. Исходя из сформулированного выше двустороннего предположения, была построена модель ожидаемого вознаграждения (см. рис.).

Так как материальное вознаграждение является первичным, примем, что его валентность для любого работника максимальна и неизменна, то есть равна 1. Это значит, что зависимость совокупного вознаграждения от материальной составляющей будет выглядеть как прямая, выходящая из начала координат под углом 45 градусов. То есть, субъективное вознаграждение, если принимать во внима-

ние только материальный фактор (заработную плату) будет возрастать прямо пропорционально величине этого фактора.

Помимо материальной составляющей, существует нематериальное вознаграждение. Так как его влияние очень индивидуально, зависимость совокупного вознаграждения от этого фактора может иметь некоторый нелинейный характер (кривая на рис.).



*Рис. Модель зависимости совокупного вознаграждения от величины материальной составляющей ожидаемых вознаграждений*

Далее, ввиду принятого положения о наличии максимального и минимального значения материального вознаграждения, можно отметить область влияния нематериальных факторов на ценность совокупного вознаграждения — она находится в границах минимального и максимального значения материального вознаграждения: ниже минимального значения работник не рассматривает работу ни при каких условиях (т. е. их влияние равно нулю). При заработной плате выше максимума он согласен на работу независимо от нематериальных условий, то есть, опять же их значимость равна нулю.

Из приведенных выше рассуждений можно сделать вывод — возможности организации по манипулированию размером нематериального вознаграждения в достаточной степени ограничены — при

низких значениях заработной платы они не привлекают работников, независимо от своего размера, при достаточно высоком заработке – они не нужны, так как работник ориентируется преимущественно только на материальный аспект. На графике эта область соответствует отрезку АВ.

Таким образом, появляется возможность оценить потенциальную значимость нематериальных стимулов для конкретного работника – она заключается в разнице между минимальной и максимальной границами приемлемой для конкретного работника заработной платы. То есть, если работник рассматривает различные варианты трудоустройства с различным уровнем заработной платы, то он рассчитывает на соответствующую компенсацию различий в зарплатах нематериальным вознаграждением. Другими словами, справедливы следующие зависимости:

$$R_{max} = Rfin_{max} \quad (3)$$

То есть, максимальное ожидаемое совокупное вознаграждение равно максимальному значению материального вознаграждения, при котором перестают иметь значение размер нематериальных вознаграждений. Тогда справедливо и следующее утверждение:

$$R_{min} = Rfin_{min} \quad (4)$$

Минимальное приемлемое для данного работника вознаграждение равно минимальному размеру заработной платы, который он согласен получать, работая на данном рабочем месте. Исходя из приведенных зависимостей, можно рассчитать максимальную ценность нематериальных вознаграждений, выраженную в единицах материального вознаграждения (в денежном выражении):

$$Rnon - fin_{max} = Rfin_{max} - Rfin_{min} \quad (5)$$

Этот показатель показывает, какую максимальную часть недополученной по сравнению с максимальной заработной платой могут компенсировать нематериальные факторы. Соответственно, данному максимальному значению соответствует случай максимального значения желаемых работником нематериальных факторов – условий труда, содержания труда, характера трудовой деятельности и т. д. Соответственно, теоретически возможно платить работнику минимальную приемлемую для него заработную плату и при этом обеспечивать максимальное для него значение нематериальных вознаграждений, чтобы значение совокупного вознаграждения для него

соответствовало случаю максимальной заработной платы. Таким образом:

$$R_{max} = Rfin_{min} + Rnon - fin_{max}, \quad (6)$$

И, соответственно, общая формула вознаграждения выглядит следующим образом:

$$R_{max} = Rfin_{min} + V \times Rnon - fin_{max}, \quad (7)$$

где  $V$  – валентность текущих или ожидаемых нематериальных вознаграждений с точки зрения данного работника. Оценка показателя  $V$  возможна несколькими способами. Необходимо оценить степень несоответствия реальных условий и нематериальных вознаграждений, которые могут быть предоставлены работнику в данной организации от желаемых им значений.

Существует несколько уровней некоторого нематериального вознаграждения. При максимальном значении фактора работник испытывает максимальное удовлетворение. Если ему предлагают работу с менее благоприятными условиями, то работник ожидает некоторой материальной компенсации – то есть он оценивает, какая положительная разница в заработной плате могла бы компенсировать это отклонение от оптимальных условий. Наоборот, если работнику предлагают работу с условиями лучше, чем минимально удовлетворительный уровень, то он готов отказаться от некоторой части заработной платы в обмен на данное нематериальное благо. Например, работник готов получать более низкую заработную плату работая на руководящей должности либо занимаясь интересной для себя работой. Выделив такие факторы и предложив работнику оценить «цену» отклонений, становится возможным сопоставить полученные данные с реальными условиями в организации и рассчитать показатель  $V$ .

Таким образом, при определении показателей минимально и максимально допустимого значения материального вознаграждения для определенного работника (или кандидата) у работодателя появляется возможность определения оптимальной величины и состава нематериальных благ, входящих в состав трудового вознаграждения. На основе модели могут разрабатываться конкретные практические инструменты диагностики как на этапе подбора персонала, так и в процессе управления существующим персоналом организации. Кроме того, появляется возможность количественных исследований, позволяющих выявить характер соотношения ценности материальных и нематериальных стимулов, как в рамках отдельной организации, так и на региональном или государственном уровне.

# **ОСОБЕННОСТИ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ ДИВЕРСИФИЦИРОВАННОГО ПРЕДПРИЯТИЯ**

## **FEATURES OF HUMAN RESOURCE MANAGEMENT OF THE DIVERSIFIED ENTERPRISE**

**И.Я. Иванов**  
**I.Ya. Ivanov**

*Омский государственный университет им. Ф.М. Достоевского*

Обсуждение на страницах научных публикаций опыта диверсификации предприятий показывает, что в ряду недостаточно исследованных и требующих скорейшего решения проблем находится проблема выстраивания управления персоналом с учетом особенностей диверсифицированного предприятия. Автором предлагается идея процессно-проектной концепции построения управления персоналом. Правомерность этой концепции объясняется тем, что в последние годы диверсификация часто осуществляется в виде инвестиционных проектов по инжинирингу и реинжинирингу диверсифицируемых бизнес-процессов.

Discussion on pages of scientific publications of experience of a diversification of the enterprises shows that among the problems insufficiently investigated and demanding the fastest decision there is a problem of forming of human resource management taking into account features of the diversified enterprise. The author offers idea of the process and project concept of creation of human resource management. Legitimacy of this concept speaks that in recent years the diversification is often carried out in the form of investment projects on engineering and reengineering of diversifying business processes.

*Ключевые слова:* персонал, управление персоналом, диверсификация.

*Key words:* personnel, human resource management, diversification.

Набирающие темпы процессы диверсификации российских предприятий вызывают множество дискуссий, посвященных вопросам организации менеджмента, маркетинговых стратегий, финансового управления и прочим направлениям в диверсифицированном бизнесе. Наряду с обилием публикаций по диверсифицированным предприятиям следует отметить недостаток исследований и практических рекомендаций в области управления персоналом на дивер-

сифицированном предприятии. Практическая деятельность свидетельствует о том, что в условиях диверсификации управление персоналом должно приобрести свои характерные черты.

Профильная экономическая литература определяет слово диверсификация как одновременное развитие многих, не связанных друг с другом видов деятельности, расширение ассортимента производимых изделий, расширение активности за рамки основного бизнеса, под которым понимается производство товаров и услуг, имеющих максимальные доли в чистом объеме продаж по сравнению с другими видами выпускаемой продукции. В настоящее время многие компании, располагая большими капиталами, получаемыми в основных сферах бизнеса, рассматривают диверсификацию как наиболее подходящий путь для инвестирования капитала и уменьшения степени риска. При осуществлении стратегии диверсификации фирма: либо выходит за рамки промышленной цепочки, внутри которой она действовала, и ищет новые виды деятельности, дополняющие существующие в плане технологическом или коммерческом с целью добиться эффекта синергизма; либо осваивает виды деятельности, не связанные с ее традиционным профилем, с целью обновления своего портфеля.

Диверсификация может быть реализована в разных формах и с помощью различных моделей. Соответственно им должны различаться и черты управления персоналом. Но в данной статье не предполагается углубленного разделения специфики управления персоналом в различных проявлениях диверсификации. Напротив, считаем необходимым выделить наиболее общие особенности управления персоналом, характерные для любых диверсифицированных предприятий, которые должны лечь в основу построения кадровой работы.

Диверсификация предприятия накладывает свой отпечаток, во-первых, на персонал; во-вторых, на управление им. Так как диверсификация, как правило, связана с созданием новых рабочих мест или с притоком нового персонала, уже работающего в приобретаемом бизнесе, то это неизбежно вызывает изменение структуры персонала, перераспределение трудовых ресурсов, смену профиля деятельности работников, совмещение ими функций и пр.

При помощи стратегии диверсификации специализированные фирмы превращаются в многоотраслевые комплексы-конгломераты, составные части которых не имеют между собой прямых функциональных связей. Поэтому эти составные части реализуются в форме

инвестиционных бизнес-проектов. Проектный формат диктует целый комплекс требований к персоналу и управлению им. В частности, необходимо специализированное управление диверсифицированным направлением как проектом. Это ведет к тому, что руководители должны начать выполнять функции менеджера проекта, что, в свою очередь, делает актуальными такие их качества, как способность согласовывать цели проекта с целями всей компании, учитывать интересы других бизнес-направлений, но при этом эффективно получать результаты своего проекта, способность достигать цели в поставленные, часто ограниченные, сроки, умение перераспределять имеющиеся ресурсы, способность интегрировать все бизнес-процессы в единый процесс реализации проекта. Персонал должен также обладать чертами, наиболее соответствующими проектной форме, например, ориентироваться на закрепленные проектом задачи и сроки, на внутренние и межпроектные коммуникации, быть мобильными и готовыми к переходу в другой проект или прекращению трудовых отношений с данной компанией и т. д.

Вместе с тем, во многих публикациях звучит мысль о том, что управление диверсифицированным бизнесом должно переориентироваться с функционального принципа на процессный. Все диверсифицированные направления должны функционировать в виде сети взаимосвязанных бизнес-процессов. Это не противоречит идее относительно автономного существования диверсифицированных направлений бизнеса в форме проектов. Напротив, возникает потребность в управлении таким предприятием как портфелем проектом, при котором все диверсифицированные составляющие элементы, сохраняя свою автономность, тем не менее имеют объединяющее начало в виде единого ресурсного пула, интегрированного менеджмента и маркетинга, административно-управленческой структуры. Также проект может быть ориентирован на разработку и реализацию определенного бизнес-процесса или сети бизнес-процессов. Таким образом, можно говорить о необходимости объединения проектного и процессного подходов и реализации комплексного процессно-проектного подхода. Управленческие задачи в диверсифицированных компаниях, организованных по процессно-проектному принципу, усложняются. Но эффективность их решения, при условии правильной организации управленческих процессов, потенциально выше.

Переход к проектному управлению бизнес-процессами диверсифицированных цепочек накладывает свой отпечаток на персонал

и на управление им. К примеру, персонал должен быть ориентирован не только на свои непосредственные функции в рамках функционального направления или проекта, но и быть включенным в определенный бизнес-процесс, что предполагает выполнение работ и ответственность по всему бизнес-процессу.

Управление персоналом, ориентированное на проектное и процессное построение деятельности в диверсифицированном бизнесе, должно иметь следующие черты и особенности:

1. Должна быть единая кадровая политика и стратегия, единая философия управления персоналом. Основной сложностью является то, что при появлении новых диверсифицированных цепочек, реализуемых на включенных направлениях, есть опасность, во-первых, сохранения прежней системы управления персоналом (если была диверсификация через присоединение к основному бизнесу уже существующих предприятий); во-вторых, несогласованности кадровой политики разных относительно автономных бизнес-проектов. Эти опасности следует предотвращать, так как синергетический эффект от диверсификации появляется, в том числе, благодаря объединению в единую систему конкретных преимуществ персонала, кадрового менеджмента диверсифицированных бизнес-процессов и инвестиционных проектов.

2. Управление персоналом должно осуществляться как бизнес-процесс, выполняющий обслуживающую функцию иных бизнес-процессов, что предполагает постановку показателей успешности бизнес-процессов и оценку управления персоналом, исходя из его вклада в эти показатели.

3. Управление персоналом должно стать элементом проектов по реализации диверсифицированных бизнес-направлений, из чего следует необходимость подчинять всю деятельность по управлению персоналом проектным целям, задачам, результатам, бюджету проекта. Меняется и содержание деятельности, становятся актуальными задачи формирования команды проекта, отбора персонала с точки зрения его вхождения в проектную команду и в состав исполнителей бизнес-процесса, обучения и мотивации на новые сферы бизнеса, новые технологии и т. д.

4. Управление персоналом не только должно быть само по себе развивающимся и открытым к быстрым изменениям, но и способствовать формированию инновационной корпоративной среды. Связано это с тем, что диверсифицированный бизнес становится та-

ковым только при условии постоянного поиска способов обновления и развития в соответствии со стратегией изменений. На практике повсеместно применяется как масштабная, так и локальная, экспериментальная микродиверсификация. Последняя реализуется в виде внедрения отдельных элементов масштабной диверсификации, которые позднее могут оформиться в самостоятельное производственное подразделение. Именно локальное, небольшое экспериментирование способно впоследствии дать жизнь новому крупному производству. К примеру, завершив наладку выпуска очередного вида продукции, необходимо тут же приступать к планированию и подготовке новых видов деятельности, которые выручат организацию в трудное время или позволят своевременно сработать на опережение и вывести на рынок еще один продукт или еще одну услугу. Поэтому на каждом предприятии должны быть собственные «полигоны», где станут поэлементно обкатываться, апробироваться отдельные части будущего диверсификационного механизма. Способствует решению этой задачи инновационный климат предприятия.

Анализируя требования к персоналу и к управлению им в условиях диверсификации необходимо обращаться не только к оптимальной модели диверсификации, но и к негативному опыту, который достаточно типичен. Так, мода на диверсификацию привела к тому, что при неопределенной стратегии большинство компаний ликвидировали гораздо больше новых направлений, чем сохранили. Когда же компании осознавали допущенные просчеты в диверсификации, они инициировали крупномасштабные программы реструктуризации, и встали перед проблемой: как избежать повторения ошибок. В этих условиях растет давление неопределенности на персонал, возникают угрозы провала плана диверсификации, следовательно, потери рабочих мест. А любые реорганизационные планы болезненно воспринимаются персоналом. Следовательно, управление персоналом диверсифицированного бизнеса должно предусмотреть механизмы оптимизации персонала, в том числе через сокращение, механизмы антикризисного управления и создания особых условий для формирования мотивации к инновационным преобразованиям.

Способы построения системы управления персоналом на диверсифицированном предприятии могут быть различные, например, посредством проектирования и внедрения принципиально новой системы, отличающейся от той, которая уже сложилась в родовой компании (реинжиниринг), построения новой системы управления

персоналом в ситуации, когда она находилась в неразвитом состоянии в родовой компании (инжиниринг), распространение сложившейся уже системы управления персоналом на новые диверсифицированные направления с обязательными преобразованиями в ней по мере углубления и расширения диверсификации (развитие). Независимо от способа видоизменения системы управления персоналом, она должна обладать признаками, с одной стороны, гибкости и динамичности, с другой, стандартизованности. Наличие выверенных, единообразных и бесперебойно действующих технологий управления персоналом, способных к быстрым реагированиям на новые задачи диверсифицированных направлений, является одним из решающих факторов успешности стратегии диверсификации.

## **МЕТОДЫ ИССЛЕДОВАНИЯ В МЕНЕДЖМЕНТЕ И УПРАВЛЕНИИ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ**

### **MANAGEMENT AND HUMAN RESEARCH MANAGEMENT RESEARCH METHODS**

**И.В. Катунина  
I.V. Katunina**

*Омский государственный университет им. Ф.М. Достоевского*

В статье рассмотрена типология методов исследования в менеджменте и управлении человеческими ресурсами. Предложен подход к систематизации методов исследования на основе выделения «чистых типов» исследовательского дизайна и их комбинаций в условиях расширения исследовательских целей и усложнения объектов исследования.

The article provides the typology of management and human resource management research methods. The author gives an approach to a problem of research methods taxonomy in terms of research design «ideal types» and their combination in case of research aims expansion and research objects complication.

*Ключевые слова:* менеджмент, управление человеческими ресурсами, исследование, метод исследования.

*Key words:* management, human resource management, research, research method.

Состав современных методов исследования в менеджменте и в управлении человеческими ресурсами довольно разнообразен. Наряду с общепринятыми формально-логическими и общенаучными методами в данной сфере широко применяются специфичные методы, обусловленные особенностями объекта исследования – социальных организаций. В отечественной науке значительная часть прикладных исследований проводится в методологии социологических, экономических, маркетинговых исследований, а также в рамках специализированных исследований систем управления, таких как организационная диагностика и проектирование. В зарубежной науке развитие теории и практики менеджмента и управления человеческими ресурсами базируется на привлечении в исследования все более сложных исследовательских дизайнов и разработке новых методов исследования. Взаимное пересечение предметных областей различных исследовательских подходов и методов, а также растущая потребность в исследованиях рассматриваемой нами отрасли знаний обуславливают актуальность выявления и систематизации методов исследования в менеджменте как «отраслевой» методологии.

Среди многообразия классификационных признаков можно выделить такие признаки группы методов, как «количественные – качественные», «вариантные – процессуальные», «активные – пассивные», «методы сбора данных – методы анализа данных». В зарубежной литературе (например, [7]) выделяется еще такой признак как «исследовательский дизайн». Очевидно, что сложность проблем, изучаемых в управленческих исследованиях, предопределяет применение целого комплекса методов, применяемых в определенной последовательности и в заданном соотношении, а часто и выбор одного метода предписывает логику и порядок применения других (например, выбор метода анкетирования предопределяет необходимость анализа корреляции). Последнее обстоятельство влечет за собой необходимость разработки «сетевой» структуры классификационных признаков, способной оказать направляющее воздействие исследователю в процессе проектирования исследования. Речь, таким образом, идет о выделении «чистых типов» исследований, характеристики которых будут предопределять логику и порядок применения методов исследования. Рассмотрим устоявшиеся критерии классификации методов исследований с целью определения их пригодности для построения «сетевой» структуры классификационных признаков методов исследований в менеджменте и управлении человеческими ресурсами.

Традиционно в менеджменте принято выделять количественные и качественные исследования. Как правило, к количественным относятся исследования, отвечающие на вопросы «Кто? Что?» и «Сколько? В какой степени?». Количественные исследования позволяют получить выраженную количественно информацию по ограниченному кругу проблем, что обуславливает большие объемы выборки, использование количественно выраженных данных, которые затем подвергаются обработке статистическими методами, а результаты генерализируются на всю совокупность. Качественные исследования отвечают на вопросы «Как?» и «Почему?» и позволяют получить очень подробные данные о поведении, мнении, взглядах, отношениях социальных акторов, при этом подчеркивается, что данные часто не могут быть выражены количественно. На взгляд автора, это разделение довольно условно, и во всем многообразии публикуемых результатов исследований очень сложно выявить эти два полюса континуума «количественные – качественные» исследования. Как правило, речь идет все-таки о методах сбора, а впоследствии и методах обработки информации, в то время как в рамках одного исследования могут (а часто и должны сочетаться из соображений триангуляции) как количественные, так и качественные методы.

Другой признак разделения методов исследований – «вариантные – процессуальные». В исследованиях с применением вариантных методов главной целью исследователя выступает определение структуры социального объекта, степени и тесноты связей отдельных объектов или их частей. Такие исследования, как правило, выполняются с привлечением количественных методов сбора и обработки информации. В то время как применение процессуальных методов исследования предполагает тщательное изучение последовательности событий, приводящих в желаемому или нежелаемому результату, выявление в этой последовательности механизмов, движущих сил, целых паттернов активных связей. Такие целевые ориентиры исследования предполагают применение как качественных методов для выявления движущих сил и механизмов, так и количественных для валидации и кросс-ситуационного анализа. В тоже время, по нашему мнению, исследования в менеджменте и управлении человеческими ресурсами крайне редко преследуют в чистом виде только статические (исследование структуры и связей) или только динамические (исследование процессов) цели. Очевидно, что в таком случае отмеченные типы методов исследований очень часто сочета-

ются в рамках одного исследовательского дизайна: например, исследование степени влияния наставничества на уровень развития карьеры сотрудника (вариантное исследование) может быть дополнено определением оптимального алгоритма наставнических действий (динамическое исследование), а исследование факторов успеха стартапов (start-up) наряду с изучением случаев (case-study, процессуальное исследование) выборки стартапов будет сопровождаться выявлением степени влияния (вариантное исследование: анализ корреляции или анализ временных рядов). В работе M.S. Pool и A.H. Van de Ven подчеркивается различие между вариантным подходом и процессуальным подходом [5, р. 30–31]. В вариантном подходе результат исследования представляется зависимой переменной, детерминированной действием нескольких независимых переменных. В простейших детерминистских представлениях многообразные независимые переменные агрегируются в линейную модель, нелинейные зависимости «линеаризуются» (заменяются линейными приближениями), сложность системы отражается в виде наличия в модели множественных итерационных процессов. В качестве примера вариантных моделей приведем использование комбинации структурных и ситуационных переменных для определения степени стратегического соответствия [6], влияния практик управления человеческими ресурсами на результаты работы компании [2; 4]. Вариантные модели, позволяющие охарактеризовать, объяснить и даже предсказать непрерывные детерминированные изменения системы, вместе с тем опираются на предположение об относительно простом поведении системы, описываемом линейной моделью, при этом не учитывается возможность изменения механизма воздействия выявленных факторов (независимых переменных) с течением времени (нелинейность). Процессуальный подход представляет исследуемый феномен как последовательность или цикл событий, образующих единство и согласованных во времени. Генеративный механизм в рамках данного подхода, в отличие от вариантного, не может быть сведен к набору факторов, которые воздействуют постоянно и однородно, вызывая изменения в системе. В процессуальном подходе учитывается активная роль человеческих намерений и деятельности, как определяющих последовательность происходящих изменений и, как следствие, их результат.

Как было показано нами в [1], структуры и связи социальных объектов не статические сущности, но разворачиваются в простран-

стве и во времени, постоянно изменяются, следовательно, речь, как правило, идет о комбинации целей (исследовании динамики, становления и развития структур и связей в рамках определенного процесса). В этой связи применение методов вариантного подхода может приводить к определенным сложностям с валидацией полученных результатов. Так, динамические в своей природе явления в менеджменте и управлении человеческими ресурсами, изученные с помощью перекрестного анализа (cross-sectional analysis) значительного числа объектов (например, исследование методов интеграции HR-практик в деятельности международной компании на основе анкетирования) обладают более низким уровнем надежности и валидности, чем лонгитюдные исследования, и значительно более низким уровнем надежности и валидности, чем процессуальные исследования (например, исследование процедур, контекста и пр. интеграции HR-практик методом анализа случая (case-study) или исследования действием (action research)).

Активность или пассивность исследования, как правило, связывается со степенью участия и влияния исследователя на исследуемый объект. К активным методам относят эксперимент, исследование действием, к пассивным – наблюдение, опрос. В то же время «эффект исследователя» (опыт, знания, личные связи с изучаемым явлением и людьми, условия договора, «инструментальный» эффект) отмечается во всех известных методах.

Категориальная пара «методы сбора данных – методы анализа данных» отражает логическую последовательность реализации методов в процессе проведения исследования. К методам сбора традиционно относят опрос, наблюдение, документальный. В некоторых источниках отдельно выделяют эксперимент и тестирование. По мнению автора, эксперимент не столько метод сбора данных, сколько тип исследовательского дизайна, который может включать в себя различные методы сбора данных, в то время как тестирование – разновидность опроса, содержащая «ключ», т.е. задающая логику анализа данных. В свою очередь, методы анализа данных традиционно делятся на количественные (например, различные виды статистического анализа) и качественные (контент-анализ, обоснованная теория (grounded theory), сопоставление образцов (pattern patching)). Если применение качественных методов анализа данных предопределяется типом собираемых данных, то количественные методы присутствуют в любом исследовании (анализа надежности и валидности результатов).

Наиболее пригодным для целей выделения «чистых типов» исследований выступает понятие «исследовательского дизайна» (композиции, шаблона, лежащей в основании исследования схемы, модели), подразумевающего целую группу методов исследования, логика и последовательность применения которых обусловлена композицией, исходной схемой. В [7] выделяются следующие типы исследовательского дизайна: эксперимент, исследование корреляции, анализ случая, исследование действием. Представленные выше рассуждения позволяют выделить два вектора систематизации отмеченных типов исследовательского дизайна, которые мы будем полагать «чистыми типами» (рис. 1): 1) активность роли исследователя, складывающаяся из двух аспектов: степень контролируемости среды и степень манипулятивного вмешательства; 2) целевой вектор исследования: статика (исследование состояния и (или) структуры объекта и (или) результата процесса); динамика (исследование процесса как последовательности событий).

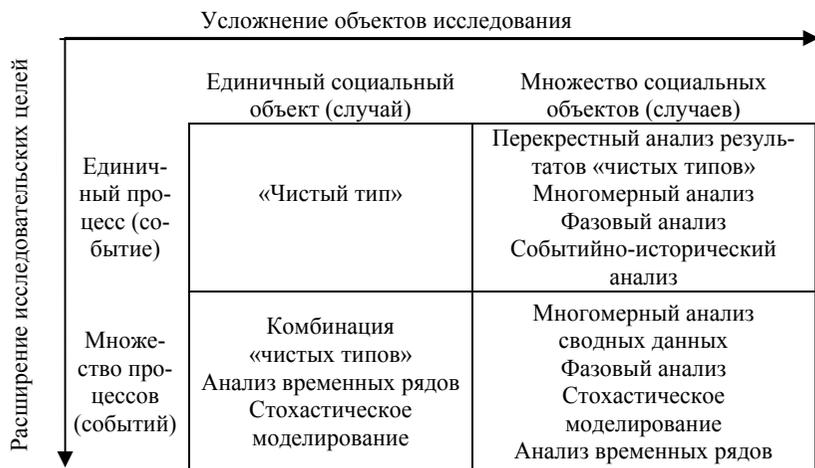
	Контролируемая среда и высокая степень манипулятивного вмешательства исследователя	Неконтролируемая среда, ограничение или запрещение манипулятивного вмешательства исследователя
Исследование состояния и (или) структуры объекта и (или) результата процесса	Эксперимент	Исследование корреляции
Исследование процесса как последовательности событий	Исследование действием	Анализ случая

**Рис. 1.** «Чистые типы» исследовательских дизайнов

Усложнение исследовательского дизайна происходит по двум направлениям. Первое направление (расширение исследовательских целей) заключается в комбинировании целевых ориентиров, что будет выражаться в перемещении фокуса исследования со статических предметов на динамические (и наоборот). В таком случае дизайн исследования будет представлять собой комбинацию «чистых типов». Например, изучение сопротивления сотрудников изменениям может

быть направлено на получение ответов на следующие вопросы: «Как меняются формы сопротивления изменениям в процессе коммуникации руководителя и сотрудника?», «Каковы организационные механизмы или управленческая политика, направленные на преодоление сопротивления?», «Чем различаются реакции сотрудников на организационные механизмы, способствующие преодолению сопротивления, если они в течение долгого времени (не менее двух лет) были вовлечены в процессы изменений?». Первый вопрос является интерактивным, поэтому фокус сбора и анализа данных будет на интеракции, наиболее предпочтительными методами будут интервью и наблюдение. Вторым вопросом – «организационный», следовательно, данные будут собираться не только посредством интервью, но также путем изучения письменных распоряжений, управленческих процедур, наблюдения за тем, как они выполняются. Наконец, третий вопрос – «биографический», в фокусе исследования будут не только существующие реакции на механизмы, но сами реакции будут исследованы в контексте «историй» сотрудников, на основе изучения прошлого опыта переживания изменения, а также принятия изменения. Перечисленные процедуры потребуют сочетания нескольких «чистых типов» исследовательских дизайнов, в том числе для обеспечения надежности и валидности результатов. Второе направление (усложнение объектов исследования) представлено мультипликацией объектов исследования, например, в процессе изучения интеграции HR-практик в деятельности международной компании анализ случая(ев) позволяет выявить приоритетные механизмы интеграции, а исследование корреляции покажет степень распространенности указанных механизмов в практике деятельности международных компаний. В таком случае при описании множественности объектов целесообразно исходить из схемы, предложенной в [5, р. 126]: попарное сочетание количества событий (events), выступающих объектами исследования, и количества случаев (cases), в рамках которых события изучаются. В такой системе координат мы предлагаем выделить четыре группы методов исследований (см. рис. 2).

Если объектом исследования выступает единичный объект (случай), в рамках которого изучается структура, результат и (или) последовательность этапов единичного процесса, то целесообразно применение одного из «чистых типов» исследования, выбор которого будет обусловлен различными факторами: компетенциями исследователя, выделенными сроками и ресурсами, возможностью вмешательства, в том числе доступностью объекта и т. д.



**Рис. 2.** Усложнение типологии исследовательских дизайнов

Расширение исследовательских целей и включение в исследование значительного числа процессов (событий) в рамках исследуемого объекта потребует либо комбинации «чистых типов», либо привлечения специальных математических методов, таких как анализ временных рядов и стохастическое моделирование, которые позволят проанализировать динамику процессов, выделить их устойчивые взаимосвязи и даже паттерны процессов.

Усложнение объекта исследования за счет увеличения числа исследуемых случаев обуславливает потребность в процедурах сравнения, посредством которых не только фиксируется уровень распространенности изучаемого феномена в практике менеджмента и управления человеческими ресурсами (перекрестный анализ результатов «чистых типов»), но и выделяются закономерности протекания процесса в различных условиях (многомерный, фазовый, событийно-исторический анализы).

Наиболее сложным исследовательским дизайном выступает исследование множественных процессов, протекающих в значительном количестве социальных объектов. Предложенные методы в рамках этого дизайна позволяют исследовать закономерности развития социальных объектов, выделять устойчивые структуры процессов и отношений, возникающие в ходе жизнедеятельности объектов, а

также теоретически обобщать выделенные зависимости, формируя новые концепции. Ярким примером здесь выступает исследование Дж. Коллинза [2], позволившее сформулировать концепцию, описывающую условия и факторы успешности великих компаний.

Представленный выше подход к систематизации методов исследования в менеджменте и управлении человеческими ресурсами позволяет исследователю выделить целесообразную композицию методов, или исследовательский дизайн, исходя из целей исследования и сложности исследуемых объектов, что будет способствовать определению логики и последовательности использования методов сбора, обработки и анализа данных, что, в конечном счете, позволит повысить надежность и валидность получаемых результатов.

---

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

2. *Коллинз Дж.* От хорошего к великому. Почему одни компании совершают прорыв, а другие нет. СПб.: Школа Экономики в Санкт-Петербурге, 2004. 303 с.

3. *Gant J., Ichniowski C., Shaw K.* Social capital and organizational change in high-involvement and traditional work organizations // *Journal of Economics & Management Strategy*. 2002. Vol. 11. No 2. P. 289–328.

4. *Huselid M.A.* The impact of human resource management practices on turnover, productivity and corporate financial performance // *Academy of Management Journal*. 1995. Vol. 38. P. 635–672.

5. *Pool M.S., Van de Ven A., Dooley K., Holmes M.E.* Organizational change and innovation processes: Theory and method for research. N.Y.: Oxford University Press, 2000. 406 p.

6. *Venkatraman N., Prescott J.E.* Environment-strategy coalignment: an empirical test of its performance implications // *Strategic Management Journal*. 1990. No. 11. P. 1–23.

7. *Tharenou Ph., Donohue R., Cooper B.* Management Research Methods. N.Y.: Cambridge University Press, 2007. 338 p.

## РОЛЬ МАЛОГО БИЗНЕСА В РОССИИ

### THE ROLE OF SMALL BUSINESS IN RUSSIA

А.М. Киселёва, Е.А. Шпак

A.M. Kiseleva, E.A. Shpak

*Омский государственный университет им. Ф.М. Достоевского*

Актуальность темы малого бизнеса в России определена в первую очередь объективно значительной ролью малого предпринимательства в современной социально ориентированной рыночной экономике, переход к которой является главным вектором разворачиваемой в России радикальной реформы. Малое предпринимательство это существенная составляющая цивилизованного рыночного хозяйства, неотъемлемый элемент присущего ему конкурентного механизма. Такой предпринимательский уклад придает рыночной экономике должную гибкость, мобилизует крупные финансовые и производственные ресурсы населения, несет в себе мощный антимонопольный потенциал, служит серьезным фактором структурной перестройки и обеспечения прорывов по ряду направлений научно-технического прогресса, во многом решает проблему занятости и другие социальные проблемы рыночного хозяйства. Вот почему становление и развитие малого предпринимательства (конечно, в единстве с крупным бизнесом) представляет собой стратегическую задачу реформационной экономической политики.

Relevance of the topic of small business in Russia is primarily determined objectively significant role of small business in today's socially-oriented market economy, the transition to which is the main vector is set in a radical reform of Russia. Small business is an essential component of a civilized market economy, an essential element of its inherent competitive mechanism. This way the business makes a market economy, proper flexibility, mobilizing large financial and industrial resources of the population carries a strong potential for antitrust, is a major factor in the restructuring and to provide breakthroughs in several areas of scientific and technological progress, largely solves the problem of employment and other social problems of market economy. That is why the establishment and development of small businesses (of course, in unity with big business) is a strategic goal of economic policy Reformation.

*Ключевые слова:* малый бизнес, предпринимательство, поддержка малого предпринимательства, аутсорсинг.

*Key words:* Small business, entrepreneurship, support for small business, outsourcing.

Актуальность данной темы определена в первую очередь объективно значительной ролью малого предпринимательства в современной социально ориентированной рыночной экономике, переход к которой является главным вектором разворачиваемой в России радикальной реформы. Малое предпринимательство это существенная составляющая цивилизованного рыночного хозяйства, неотъемлемый элемент присущего ему конкурентного механизма. Такой предпринимательский уклад придает рыночной экономике должную гибкость, мобилизует крупные финансовые и производственные ресурсы населения, несет в себе мощный антимонопольный потенциал, служит серьезным фактором структурной перестройки и обеспечения прорывов по ряду направлений научно-технического прогресса, во многом решает проблему занятости и другие социальные проблемы рыночного хозяйства. Вот почему становление и развитие малого предпринимательства (конечно, в единстве с крупным бизнесом) представляет собой стратегическую задачу реформационной экономической политики.

Значимость изучения проблематики малого предпринимательства усиливается тем, что именно малому бизнесу, пожалуй, менее всего повезло в отношении государственной и иной поддержки. Недоценка малого предпринимательства, игнорирование его экономических и социальных возможностей могут быть квалифицированы как крупный, стратегический просчет, чреватый многочисленными народнохозяйственными негативами, усугублением кризиса российской экономики в целом.

В настоящее время почти треть населения России, так или иначе, связана с малым бизнесом. Свыше 1600 тысяч малых предприятий (более подробная статистика отображена в таблице) – это несколько миллионов реальных собственников, менеджеров, финансистов, организаторов производства, прошедших серьезную школу выживания в непростых условиях переходного периода. Фактически за все годы реформ именно малый бизнес был единственным растущим сектором экономики.

Малые предприятия не являются уменьшенной моделью или промежуточным этапом в развитии крупной фирмы, это особая модель со специфическими чертами и законами развития. Для них можно выделить следующие основные особенности и применяемые экономические методы:

– высокую степень централизации и персонализации управления, когда руководитель сосредотачивает в своих руках экономиче-

ские, финансовые и социальные полномочия, что все ставит в зависимость от его личности;

– неразвитость информационного обеспечения, а именно: о внешнем рынке и научных достижениях;

– отсутствует системный подход в стратегическом планировании;

– существенную зависимость от крупных предприятий, банков, федеральных органов, консалтинговых фирм;

– недостаток в собственных и заемных финансовых средствах.

### **Основные экономические показатели деятельности малых предприятий – юридических лиц в 2009 г.<sup>1</sup>**

	<i>Малые предприятия</i>	<i>В том числе микро-предприятия</i>
Число предприятий (на конец года), тыс.	1602,5	1374,7
Среднесписочная численность работников (без внешних совместителей), тыс. человек	10247,5	4526,9
Средняя численность внешних совместителей, тыс. человек	669	395
Средняя численность работников, выполнявших работы по договорам гражданско-правового характера, тыс. человек	276,4	85
Оборот предприятий, млрд руб.	16873,1	8067,2
Инвестиции в основной капитал, млрд руб.	346,1	93,3

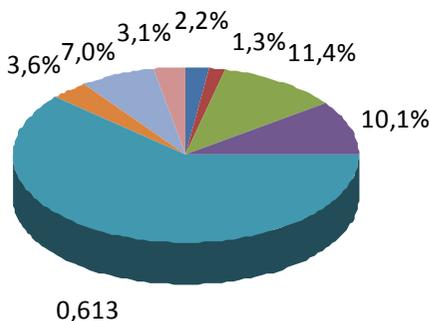
Сегодня малые предприятия можно классифицировать по видам деятельности следующим образом (более подробная статистика на январь-февраль 2011 года отражены на рисунке):

- а) сельское хозяйство, рыболовство, рыбоводство;
- б) добыча полезных ископаемых, производство и распределение электроэнергии, газа и воды;
- в) обрабатывающие производства;
- г) строительство;

---

<sup>1</sup> Рассчитано по данным Федеральной Службы государственной статистики.

- д) оптовая и розничная торговля, ремонт технических средств;
- е) транспорт и связь;
- ж) операции с недвижимым имуществом, аренда и предоставление услуг;
- з) прочие виды деятельности.



- сельское хозяйство, рыболовство, рыбоводство;
- добыча полезных ископаемых, производство и распределение электроэнергии, газа и воды;
- обрабатывающие производства;
- строительство;
- оптовая и розничная торговля, ремонт технических средств;
- транспорт и связь;
- операции с недвижимым имуществом, аренда и предоставление услуг;
- прочие виды деятельности.

**Рис. 1. Оборот малых предприятий в России по видам экономической деятельности в январе-сентябре 2011 г.<sup>1</sup>**

Если местные власти и крупные организации (монополии, корпорации) содействуют малому предпринимательству, то региональная экономика обогащается творческой энергией множества активно работающих людей, которые достижения научно-технического прогресса быстро и эффективно переносят в экономику страны.

<sup>1</sup> Рассчитано по данным Федеральной Службы государственной статистики.

Отсюда следует, что главную роль в развитии экономики играет экономический интерес конкретных носителей передового знания, а не принуждение чиновников. Основной задачей для органов власти в государстве является формирование конкурентной среды и предоставление действительной, а не мнимой «экономической свободы» для предпринимателей. Необходимо создавать такие условия, чтобы предпринимателей становилось все больше и больше.

Крупные организации современной экономики обладают большим научно-производственным потенциалом и участвуют в выполнении государственных заказов. Это дает им возможность развиваться за счет государственных средств. В последнее время наметилась тенденция развития государственных программ и по привлечению субъектов малого предпринимательства для участия в конкурсах на выполнение государственных заказов. При этом предприятиям малого бизнеса сложно конкурировать с крупными производителями по ценовым показателям, поэтому такие предприятия могут строить свою стратегию только в области неценовой конкуренции, т. е. в сфере производства продукции уникального качества. Малый и средний бизнес не может обеспечить достижение положительного эффекта за счет «масштаба» производства. Поэтому он ищет на рынке «нишу», не занятую крупной организацией. Но в такие «ниши», как правило, легко входят многие организации. Это и является причиной ожесточенной конкуренции малых предприятий. Малые и средние предприятия производят ограниченное количество высококачественной продукции, поэтому, обладая меньшей производительностью, чем крупные фирмы, они используют значительное количество рабочей силы.

Вклад малых и средних предприятий в экономику различных стран достаточно велик и составляет 20–40 % ВВП. К тому же, эти предприятия обеспечивают преимущественную занятость населения. Количество привлекаемой ими рабочей силы достигает 60–80 %. В нашей же стране наоборот: доля крупного бизнеса в ВВП достигает 60–70 %, а общее число работающих – 20–40 % от всего трудового потенциала России<sup>1</sup>.

Малый бизнес существует как сам по себе, так и в тесном сотрудничестве с более крупным бизнесом. Из мировой практики известно, что последние пользуются множеством необходимых услуг, материалами и сырьем, предоставляемых малым бизнесом. Среди

---

<sup>1</sup> Рассчитано по данным Федеральной Службы государственной статистики.

товаров и услуг, поставляемых малыми предприятиями по более доступной цене, имеются такие, которые нужны в небольших объемах, требуют, чтобы был обеспечен тесный контакт с клиентами и которые должны отвечать индивидуальным требованиям клиента.

Одно из направлений сотрудничества малых и крупных предприятий – аутсорсинг. Аутсорсинг – элемент стратегии компании, при котором компания передает сторонней организации (как правило, малому предприятию) частично или целиком функцию производства продукции<sup>1</sup>. При использовании аутсорсинга на начальном этапе крупные предприятия, прежде всего, избавляются от вспомогательных и обслуживающих бизнес-процессов (ремонта и сервисного обслуживания оборудования, уборки и т. д.). Затем освобождаются от ряда производственных бизнес-процессов, в целях высвобождения части ресурсов и концентрации их на участках основной деятельности предприятия. Разукрупнение может идти либо с образованием на базе крупной организации малых предприятий – *аутсорсеров*, основной задачей которых становится обслуживание этой организации, либо крупное предприятие приобретает необходимые услуги на стороне – у малых предприятий-аутсорсеров.

Малые предприятия, принимая на себя очередной «обязательный» заказ, сотрудничают с другими крупными предприятиями. Это позволяет им увеличивать объем производимых товаров или услуг, что, соответственно, уменьшает размер постоянных издержек на единицу продукции. В результате, деятельность такого малого предприятия становится экономически выгодной, а стоимость производимого им товара или услуги снижается. В то же время, крупные предприятия, исключая из производственной цепочки ряд бизнес-процессов и передавая их малым предприятиям, имеют возможность сконцентрировать усилия на основной деятельности, упростить структуру управления, сократить объем расходов. Это позволяет эффективно решать существующие проблемы на крупных предприятиях, которые связаны с «усталостью» производства, ограниченностью ресурсов, а также невозможностью самому обеспечить конкурентоспособное качество и стоимость продукции<sup>2</sup>.

---

<sup>1</sup> Шишков А. Малое предпринимательство и аутсорсинг // Российское предпринимательство. 2005. № 2 (62). С. 110–114. <http://www.creativeconomy.ru/articles/6931/>

<sup>2</sup> Там же.

Слабой стороной малого бизнеса в ряде случаев является отсутствие управленческого опыта у руководителей таких предприятий. Скорее это является следствием легкой возможности организации собственного дела. За рубежом в результате плохого управления более 90 % неудач в бизнесе связаны с этим, а также когда количество работающих увеличивается до 200 и 500 работников. Здесь требуются более сложные методы в вопросах менеджмента и планирования, организационных процессах.

Как показывает опыт государств с развитой рыночной экономикой, малые предприятия:

- способствуют реализации новых технологий и товаров,
- способствуют повышению эффективности производства, являясь при этом дополнительным источником конкуренции,
- также способствует эффективности производства в крупных компаниях,
- формирует предпосылки для последующего развития малых предприятий в более крупные,
- помогают освоению новых рынков, расширяя при этом ассортимент потребительских товаров,
- активизирует рост занятости населения и защиту окружающей среды.

Сегодня очень важны для России примеры процветания малых предприятий на отечественном рынке. Развитие малого предпринимательства позволит существенно повысить культуру деловых отношений, нравственное сознание людей и атмосферу добропорядочности<sup>1</sup>.

Необходимо отметить, что малый бизнес в России уже имеет довольно широкую правовую основу, но она недостаточна. Проблема состоит в том, что она однобока и принятые правовые аспекты не всегда реализуются, что делает абсурдным принятие каких-либо новых нормативно-правовых актов.

Что же касается сферы деятельности, то малый бизнес имеет свою нишу в экономике, которая обеспечивает наиболее эффективную отдачу от работы, как с целыми предприятиями-гигантами, так

---

<sup>1</sup> Дудин М.Н., Лясников Н.В. Современное российское предпринимательство. Роль малого и среднего предпринимательства в экономике страны // Креативная экономика. 2008. № 5 (17). С. 83–90. <http://www.creativeconomy.ru/articles/3062/>

и с отдельным человеком. Данная позиция обусловлена особенностями и функциями малого предприятия.

Особенности малых фирм, в первую очередь, определяются их размером. Отсюда вытекает и особая роль руководителя, и небольшой рынок сбыта, и исключительная гибкость в предоставлении товаров и услуг и высокая доля оборотного капитала и многие другие черты, присущие только субъектам малого бизнеса.

Исходя из особенностей определяют и функции: экономическая, характеризуется очень высоким процентом в общем количестве предприятий и в ВВП, а также инновационной деятельностью; социальная, функция, позволяющая раскрыть индивидуальные черты человека, более полно реализовать себя как личность и сгладить социальные конфликты; экологическая, особенно актуальна в наши дни, когда всеобщая экологическая катастрофа, позволяет более рационально использовать ресурсы и использовать в производстве отходы.

Говоря о малом бизнесе надо сказать, что он наиболее эффективен лишь при взаимодействии с крупными предприятиями и наоборот. Это единое целое, из которого нельзя исключать отдельные части.

Говоря о взаимоотношениях малого бизнеса и государства, можно заметить, что здесь происходит монолог со стороны государства, которое не хочет услышать малый бизнес и вывести взаимоотношения на более качественно высокий уровень.

Подводя итог, следует отметить, что одной из главных проблем современного малого бизнеса, остаётся взаимоотношение малого бизнеса и государства. Малый бизнес в России – это реальность, от его развития, от отношения общества и государства к этой сфере экономики зависит и развитие всей России в целом.

---

1. Дудин М.Н., Лясников Н.В. Современное российское предпринимательство. Роль малого и среднего предпринимательства в экономике страны // Креативная экономика. 2008. № 5 (17). С. 83–90. URL: <http://www.creativeconomy.ru/articles/3062/>

2. Шишков А. Малое предпринимательство и аутсорсинг // Российское предпринимательство. 2005. № 2 (62). С. 110–114. URL: <http://www.creativeconomy.ru/articles/6931/>

3. Интернет-портал Федеральной Службы государственной статистики. URL: <http://www.gks.ru/wps/wcm/connect/rosstat/rosstatsite/main/>

## **АНАЛИЗ ВЗАИМОСВЯЗИ ОРГАНИЗАЦИОННЫХ ЦЕННОСТЕЙ И ПОКАЗАТЕЛЕЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ (НА ПРИМЕРЕ БАНКОВ ОМСКОГО РЕГИОНА)**

### **THE ANALYSIS OF INTERRELATION OF ORGANIZATIONAL VALUES AND ACTIVITY INDICATORS (ON THE EXAMPLE OF BANKS OF THE OMSK REGION)**

**Т.А. Лапина**

**T.A. Lapina**

*Омский государственный университет им. Ф.М. Достоевского*

Приводятся некоторые результаты оценки взаимосвязи организационных ценностей и показателей деятельности банков омского региона.

Some results of an assessment of interrelation of organizational values and indicators of activity of banks of the Omsk region are given.

*Ключевые слова:* организационная культура, организационные ценности, банки, показатели деятельности, взаимосвязь.

*Key words:* organizational culture, organizational values, banks, activity indicators, interrelation.

При рассмотрении вопросов управления организационной культурой одним из показателей успешности данного процесса является изменение результатов деятельности организации. Эти результаты могут быть финансовыми, экономическими, социальными и т. д. В любом случае изменение в мировоззрении и ценностях компании это незамкнутый процесс, а часть организационных изменений, влекущих за собой изменение положения организации на рынке товаров и услуг и рынке труда. Именно поэтому представляет интерес изучение взаимосвязи (силы, направления) организационных ценностей и показателей деятельности организации.

Данный вопрос не является новым в управленческой и экономической литературе. И его сложность породила большое количество исследований, результаты которых во многом противоречивы и обсуждаемы. При этом основные проблемы заключаются в методологической части таких исследований, а именно в выборе для анализа показателей организационной культуры и показателей деятельности компании. Поэтому каждое из исследований в этой области во мно-

гом уникально и не претендует на абсолютную истину, а его результаты действительны «здесь и сейчас».

В этой статье будут приведены результаты подобного исследования, выполненного на примере банков, работающих в Омском регионе. Выбор объекта исследования обусловлен, во-первых, относительной доступностью информации как по показателям организационной культуры, так и по показателям организационной деятельности, во-вторых, ограниченным и известным списком организаций, работающих в данной сфере.

В качестве показателей организационной культуры были использованы ценности банков, которые в период исследования (март 2012 г.) были представлены на сайтах банков. В результате из 57 банков, работающих на территории г. Омска и Омской области (информация сайта [www.banki.ru](http://www.banki.ru)), в итоговую исследуемую совокупность были отобраны 16 организаций, на чьих сайтах была представлена однозначная информация о декларируемых ценностях, то есть ценности имели название и некоторое описание их сущности. В результате был сформирован общий список из 59 ценностей: безупречная репутация, высокая степень устойчивости банка, высокопрофессиональный персонал, доброе имя, доверие, доверие клиентов, долгосрочное партнерство, законность, индивидуальный подход и забота о клиенте, инициативность, инновационность, клиентоориентированность, командный дух, комплексный подход, лидерство, лидерство и развитие, лучшие технологии, мастерство, мобильность, надежность, надежные отношения с клиентом, наша команда, непрерывное развитие, новаторство, опыт, ответственное использование ресурсов, ответственность, открытость, партнерские отношения с клиентами, партнерство, патриотизм, персональная ответственность, прозрачность, профессионализм, профессионализм и успешность топ-менеджмента, профессиональная этика, равенство, результативная вдохновленная команда, результативность, самосознание, свобода, семья, совершенство, созидание, сотрудничество, социальная ответственность, справедливость, уважение, уважение к различиям, универсальность, финансовая стабильность, ценность личности, честность, честность, эффективность, эффективный социально ответственный бизнес, яркость и качество. Не смотря на то, некоторые ценности банков повторялись, список получился достаточно внушительный, и в таком виде его нельзя было использовать для анализа. Поэтому в дальнейшем была произведена группировка ценностей по ряду критериев.

Первым критерием выступила степень стабильности/гибкости. Данное измерение организационных ценностей традиционно анализируется во многих компаниях благодаря работе К. Камерона и Р. Куинна [1]. Результат группировки ценностей по данному критерию приведен в табл. 1.

Т а б л и ц а 1

**Группировка организационных ценностей банков  
по критерию стабильность/гибкость**

<i>Стабильность</i>	<i>Гибкость</i>
безупречная репутация, высокая степень устойчивости банка, высокопрофессиональный персонал, доброе имя, доверие, доверие клиентов, долгосрочное партнерство, законность, надежность, опыт, ответственность, патриотизм, ответственное использование ресурсов, профессионализм, профессионализм и успешность топ-менеджмента, профессиональная этика, равенство, результативность, социальная ответственность, справедливость, уважение, уважение к различиям, финансовая стабильность, честность, эффективность, эффективный социально ответственный бизнес	индивидуальный подход и забота о клиенте, инициативность, инновационность, клиентоориентированность, командный дух, комплексный подход, лидерство, лидерство и развитие, лучшие технологии, мастерство, мобильность, надежные отношения с клиентом, наша команда, непрерывное развитие, новаторство, открытость, партнерские отношения с клиентами, партнерство, персональная ответственность, прозрачность, результативная вдохновленная команда, самосознание, свобода, семья, совершенство, созидание, сотрудничество, универсальность, ценность личности, яркость и качество

Вторым критерием была выбрана ориентация банка на внутреннюю или внешнюю среду (данное измерение также подробно рассматривается в работе К. Камерона и Р. Куинна). Третьим критерием стало измерение рациональность – эмоциональность, а четвертым – деление ценностей на основе методики М. Рокича на терминальные и инструментальные [2, с. 115].

В результате проведенных группировок ценностей каждый банк получил определенное значение по критериям группировки в зависимости от количества ценностей того или иного измерения. Результаты описанной процедуры приведены в табл. 2.

Таблица 2

## Показатели степени проявления различных групп ценностей

Название банка	Критерий для группировки ценностей								Количество ценностей
	гибкость	стабильность	внешний фокус	внутренний фокус	рациональность	Эмоциональность	терминальные	инструментальные	
Абсолют банк	0,75	0,25	0,75	0,25	1,00	0,00	0,00	1,00	4
АК Барс	0,20	0,80	0,40	0,60	1,00	0,00	0,00	1,00	5
Банк Москвы	0,75	0,25	1,00	0,00	1,00	0,00	0,00	1,00	4
Бинбанк	0,57	0,43	0,57	0,43	1,00	0,00	0,14	0,86	7
Витас банк	1,00	0,00	1,00	0,00	1,00	0,00	0,00	1,00	1
ВТБ	0,60	0,40	0,60	0,40	0,80	0,20	0,20	0,80	5
Инвестторгбанк	1,00	0,00	1,00	0,00	1,00	0,00	0,00	1,00	1
Интеза	0,43	0,57	0,29	0,71	0,86	0,14	0,29	0,71	7
МДМ Банк	0,50	0,50	0,25	0,75	1,00	0,00	0,00	1,00	4
Открытие	1,00	0,00	0,33	0,67	0,67	0,33	0,33	0,67	3
Примсоцбанк	0,50	0,50	0,75	0,25	0,75	0,25	0,25	0,75	4
Промсвязьбанк	0,50	0,50	0,50	0,50	0,33	0,67	0,50	0,50	6
Русский стандарт	0,40	0,60	0,40	0,60	0,40	0,60	0,40	0,60	5
Сиббизнесбанк	0,33	0,67	0,67	0,33	1,00	0,00	0,00	1,00	3
Уралсиб	0,75	0,25	0,50	0,50	0,50	0,50	0,25	0,75	4
ЮниКредит Банк	0,50	0,50	0,33	0,67	0,83	0,17	0,17	0,83	6
Количество ценностей	38	31	36	33	55	14	13	56	

Из табл. 2 не трудно заметить, что банки весьма дифференцированы по имеющимся у них ценностям. Так некоторые банки, не смотря на большой объем ценностей (Банк Москвы, АК Барс банк,

Бинбанк) имеют ярко выраженные ориентации ценностей по выделенным измерениям. У АК Барс банка все 5 ценностей являются рациональными и инструментальными, у Банка Москвы все 4 ценности ориентированы на внешнюю среду, рациональны и инструментальны. На наш взгляд, данная ситуация характерна для организаций, которые четко осознают направления развития бизнеса и видят или чувствуют связь этого развития с мировоззрением компании.

В тоже время есть банки с таким же числом ценностей, но с отсутствием четкой ориентации на то или иное направление измерения. Например, Промсвязьбанк, по трем критериям из четырех все 6 ценностей распределяются точно посередине. Так по измерению стабильность/гибкость три ценности данного банка относятся к характеристикам стабильности, а три описывают гибкость, ориентация на внутреннюю или внешнюю среду также не выражена, также отсутствует четкая ориентация на терминальные или инструментальные ценности. Такая ситуация, на наш взгляд, может свидетельствовать либо о случайности ценностей и отсутствии четкой ориентации компании, либо, напротив, о сознательной попытке совместить прямо противоположные ценности.

Как правило, сами по себе ценности той или иной организации мало привлекательны с точки зрения их изменения, но если анализировать ценности в их связи с показателями эффективности компании, то вопрос «заниматься ценностями или нет?» отпадет сам собой. Именно поэтому далее мы представим некоторые результаты анализа взаимосвязи ценностей банков и показателей деятельности.

В специальной литературе в настоящее время вопрос о наличии такой зависимости не обсуждается. Другое дело выбор показателей деятельности организаций. В своем исследовании мы остановились на следующих показателях: народный рейтинг банка (оценка деятельности банка клиентами), служебный рейтинг банка (оценка деятельности банка бывшими сотрудниками), рентабельность активов (ROA), рентабельность капитала (ROE). Информацию для расчета всех указанных показателей мы брали с сайта [www.banki.ru](http://www.banki.ru). На основе анализа литературы [3] мы выдвинули следующие гипотезы относительно возможной связи культуры и эффективности бизнеса.

Во-первых, мы предположили, что показатель народного рейтинга банка будет иметь положительную взаимосвязь с ориентацией банка на внешнюю среду, гибкость и эмоциональные ценности. Во-

вторых, показатель служебного рейтинга может иметь положительную связь с ориентацией на внутреннюю среду организации. В-третьих, рентабельность активов и рентабельность капитала по результатам исследований Д. Денисона традиционно связаны с ценностями стабильности. Также мы предполагаем, что эти два показателя эффективности будут положительно связаны с ориентацией банков на инструментальные и рациональные ценности.

Для оценки исследуемой взаимосвязи мы использовали корреляционный анализ, результаты которого приведены в табл. 3.

Таблица 3

**Коэффициенты корреляции между организационными ценностями и показателями организационной эффективности (цветом выделены коэффициенты, отражающие проверку гипотез)**

Показатель эффективности банка	Критерий для группировки ценностей							
	гибкость	стабильность	внешний фокус	внутренний фокус	рациональность	эмоциональность	терминальные	инструментальные
Народный рейтинг банка	0,29	-0,29	-0,15	0,15	-0,15	0,15	0,27	-0,27
Служебный рейтинг банка	-0,08	0,08	0,28	-0,28	-0,05	0,05	0,22	-0,22
Рентабельность активов	-0,43	0,43	-0,31	0,31	-0,28	0,28	0,23	-0,23
Рентабельность капитала	-0,19	0,19	-0,38	0,38	-0,22	0,22	0,26	-0,26

Из табл. 3 видно, что выдвигаемые нами гипотезы подтвердились частично.

Так относительно первой гипотезы можно сказать, что ценности банков, которые вошли в характеристику «гибкость» (см. табл. 1) действительно имеют слабую (по шкале Чеддока) положительную связь с оценкой народного рейтинга. Напомним, что одной из составляющих гибкости была ориентация банков на клиентов, поэтому весьма логично, что наличие у банка таких ценностей положительно влияет на удовлетворенность клиентов (коэффициент корреляции

0,29). С другой стороны, клиенты – это характеристика внешней среды организации, но при этом результаты корреляционного анализа показывают, что чем больше организация заявляет об ориентации на внешнюю среду, тем ниже у нее народный рейтинг (коэффициент корреляции  $-0,15$ ). Если сравнить два списка ценностей «гибкость» и «внешний фокус» и удалить из них одинаковые ценности, то получится, что следующие ценности «тянут» банк вниз в народном рейтинге: безупречная репутация, высокая степень устойчивости банка, доброе имя, доверие, доверие клиентов, долгосрочное партнерство, законность, ответственное использование ресурсов, патриотизм, профессиональная этика, социальная ответственность, эффективный социально-ответственный бизнес. А такие заявляемые ценности как: инициативность, командный дух, комплексный подход, мастерство, наша команда, непрерывное развитие, персональная ответственность, результативная вдохновленная команда, самосознание, свобода, семья, совершенство, созидание, сотрудничество, ценность личности, яркость и качество «поднимают» народный рейтинг банка и удовлетворенность клиентов. Примечательно, что последний список ценностей практически полностью относится к эмоциональным ценностям, с которыми показатель народного рейтинга имеет слабую положительную линейную связь (коэффициент корреляции  $0,15$ ). При формулировании первой гипотезы мы ничего не предполагали относительно взаимосвязи уровня удовлетворенности клиентов и группами терминальных и инструментальных ценностей. Анализ показал, что слабая положительная связь между народным рейтингом и терминальными ценностями имеется (коэффициент корреляции  $0,27$ ). На наш взгляд, банки ориентированные на инструментальные ценности больше преуспевают в технических характеристиках собственных услуг, нежели в удовлетворении потребностей клиентов в общении и понимании. Именно поэтому ценности-цели положительно влияют на удовлетворенность клиентов.

Результаты корреляционного анализа полностью опровергли вторую гипотезу, которая заключалась в наличие положительной связи между оценкой бывших сотрудников и ориентацией на внутреннюю среду организации. Результаты свидетельствуют об обратном: чем больше банк ориентируется на уровне ценностей на внутреннюю среду организации, тем ниже служебный рейтинг банка (коэффициент корреляции  $-0,28$ ). Если внимательно посмотреть список ценностей, составляющих группу «внутренний фокус», то большин-

ство из них ориентировано на персонал, то есть, можно предположить, что бывших сотрудников банков как раз и не устраивало содержание такой ориентации на персонал и именно поэтому они покинули банк. Из табл. 3 видно, что уровень удовлетворенности бывших сотрудников тем выше, чем больше ориентация банка на требования внешней среды. Также служебный рейтинг выше, чем больше среди ценностей банка терминальных ценностей.

Третья гипотеза подтвердилась частично. Так результаты нашего анализа полностью совпадают с результатами диагностики Д. Денисона и выявлением им положительной взаимосвязи между ориентацией на стабильность и рентабельностью активов. В нашем исследовании коэффициенты корреляции между рентабельностью активов, рентабельностью капитала и ценностями стабильности составили 0,43 и 0,19 соответственно. То есть относительно связи рентабельности активов и ценностей стабильности можно говорить о наличии умеренной положительной взаимосвязи. Также умеренная положительная взаимосвязь наблюдается между рентабельностью активов, рентабельностью капитала и ориентацией банка на внутреннюю среду (коэффициенты корреляции 0,31 и 0,38 соответственно).

Таким образом, выдвинутые нами гипотезы подтвердились частично. Если анализировать влияние групп ценностей на показатели эффективности банка, то из табл. 3 нетрудно заметить, что терминальные и эмоциональные ценности положительно влияют на все четыре, рассматриваемых показателя эффективности, но при этом сами банки в большей степени ориентируются на инструментальные (56 из 69) и рациональные (55 из 69) ценности (табл. 2).

Результаты нашего исследования еще раз подтвердили наличие связи между организационной культурой и результативностью бизнеса и могут стать основой для дальнейших исследований и разработки программ развития организационной культуры в банковском секторе экономики.

---

1. *Камерон К., Куинн Р.* Диагностика и изменение организационной культуры: пер. с англ. / под ред. И.В. Андреевой. СПб.: Питер, 2001. 320 с.

2. *Лебедева Н.М., Татарко А.Н.* Ценности культуры и развитие общества. М.: Изд. дом ГУ ВШЭ, 2007. 527 с.

3. *Фей К., Денисон Д.* Организационная культура и эффективность: российский контекст // Вопросы экономики. 2005. № 4. С. 58–74.

## **ИСПОЛЬЗОВАНИЕ БЮДЖЕТИРОВАНИЯ В УПРАВЛЕНИИ ПЕРСОНАЛОМ МАЛОГО БИЗНЕСА**

### **BUDGETING IN HUMAN-RESOURCES MANAGEMENT OF SMALL-SCALE BUSINESS**

**Л.С. Ласковец**

**L.S. Laskovets**

*Омский государственный университет им. Ф.М. Достоевского*

В статье рассмотрена возможность использования некоторых инструментов бюджетирования в системе управления персоналом малого бизнеса в условиях ограниченности управленческих ресурсов. Предложен порядок разработки рабочей схемы использования этих инструментов. Предложен вариант использования данных систем, в качестве инструментов стимулирования. Выделены некоторые особенности использования бюджетных инструментов в малом бизнесе.

This article reviews possibility of using some of budgeting instruments in human-resources management system of small-scale business in terms of limited management resources. Author offers a method of developing the working scheme of these instruments. Moreover, the article contains a few variants of stimulation schemes, based on those instruments. Also it listed some specifics of using budgeting instruments in small-scale business.

*Ключевые слова:* бюджетирование, малый бизнес, коллективное премирование, управленческий учёт.

*Key words:* budgeting, small-scale business, collective bonuses systems, management accounts.

На фоне общей модернизации российской экономики происходит и модернизация управленческих систем внутри конкретных организаций. Особенно широко в последнее время стали распространены системы управленческого учёта. Однако практика показывает, что в полной мере возможности этих систем используют только крупные компании, тогда как в среднем и малом бизнесе эти системы используются в основном для ведения «двойной бухгалтерии» и использования различных схем оптимизации налогообложения. Безусловно, такое узкое использование систем управленческого учёта нельзя признать удовлетворительным. Помимо конкретно финансовых управленческих технологий, управленческий учёт можно ис-

пользовать как в общей системе управления предприятием, так и в управлении персоналом предприятия. В данной статье мы рассмотрим возможность использования бюджетирования в системе управления персоналом малого бизнеса предприятия, на примере систем коллективного премирования.

Одна из самых распространённых проблем в области премирования персонала – необоснованность, непрозрачность и неадекватность систем премирования. Зачастую, работники не понимают, за что они получили премию, либо не получают премию, которую ждали. Решение данной проблемы очевидно – выбор для премирования тех показателей, которые напрямую связаны с деятельностью работника и наиболее полезны в деятельности предприятия. Однако, зачастую, специалисты по мотивации персонала сталкиваются проблемой невозможности учёта результатов деятельности персонала и, как следствие, расчёта показателей премирования. Как рассчитывать результат деятельности члена бригады, результат которой неразделим? Как премировать руководителя филиала, в котором работает только основная группа персонала, без административных единиц? Некоторые специалисты идут простым путём и определяют в качестве показателей премирования «конечный» результат деятельности: валовая выручка, количество сделок, количество произведённых единиц. В вертикальных системах управления, у которых центр принятия решений и контроля расположен «далеко» от основных подразделений, такой подход приводит к тому, что персонал концентрируется на экстенсивном наращивании объёмов производства (продаж), не считаясь с издержками, уровнем брака, потерями имиджа. Очевидно, что в данном случае, правильнее было бы выбирать в качестве показателей премирования для данных групп персонала показатели, содержащие в себе максимальное количество аспектов деятельности: чистый доход подразделения, прибыль, выработка на одного сотрудника. Но данные группы показателей неприменимы к нижним уровням персонала. Поэтому, мы рекомендуем направить «мотивационный фокус» на линейных руководителей подразделений, построив их систему премирования на указанных показателях, тем самым стимулируя их к более качественному контролю над деятельностью основного персонала, который, в свою очередь, будет премирован за выработку и прочие «количественные» показатели.

В малых предприятиях системы учёта обычно построены таким образом, что учёт всех вышеназванных показателей ведётся цен-

трализованно, без разделения их по конкретным подразделениям. Поэтому, целесообразно внедрить на предприятии систему управленческого учёта, сосредоточенную на учёте показателей деятельности конкретных подразделений. Малый размер предприятия подразумевает невозможность содержания специального подразделения для ведения управленческого учёта, поэтому из всего комплекса управленческого учёта следует выбрать те инструменты, управление которыми может осуществляться 1–2 специалистами, параллельно с их основной деятельностью. Наилучшими исполнителями являются бухгалтер и экономист. Рассмотрим подробнее вопрос внедрения системы базового управленческого учёта на предприятии.

При выборе конкретных исполнителей следует обращать внимание на их подготовку, как теоретическую, так и практическую. В первую очередь, такие специалисты должны быть знакомы с современными основными механизмами и технологиями управленческого учёта и конкретно бюджетирования. Обратите внимание на успеваемость специалиста по следующим дисциплинам: финансовый менеджмент, внутрифирменное планирование, аудит, управленческий учёт. Далее следует сформулировать цель внедрения управленческого учёта в организации. Для большинства малых предприятий, предлагаемые технологии могут быть использованы в качестве информационной базы для стимулирования персонала, однако не менее они полезны и в качестве инструмента мониторинга финансового состояния подразделений и предприятия в целом. Помимо основной цели, управленческий учёт может быть использован для некоторых второстепенных целей, например, при оценке инвестиционных проектов. При выборе конкретных технологий, следует учитывать ограниченные возможности имеющегося управленческого персонала. Большинство предприятий не могут организовать работу специального подразделения аналитиков, планировщиков, нормировщиков. Исходя из этого, следует выбирать те инструменты управленческого учёта, которые будут предоставлять максимальный объём информации при минимуме временных и трудовых затрат на их формирование. Мы рекомендуем остановиться на двух инструментах: баланс и квартальный бюджет доходов и расходов (БДР), так как информация, необходимая для формирования этих инструментов может быть взята напрямую из первичной бухгалтерской информации, а их структура максимально близка к «привычной» бухгалтерской отчётности. Кроме того, указанные инструменты позволяют получить большую

часть интересующей нас информации о деятельности подразделений: показатели дохода (выработки), расходы по статьям, центры их формирования. Оставшуюся информацию (численность персонала, уровень брака и т. д.) можно получить по традиционным информационным каналам. Если предприятие ведёт активную кредитную политику, либо сталкивается с возникновением больших дебиторских задолженностей, а также не имеет значительных финансовых ресурсов для предотвращения кассовых разрывов, к вышеуказанным инструментам можно добавить бюджет движения денежных средств (БДДС). Данный инструмент будет выполнять скорее контрольную, чем стимулирующую функцию, однако он необходим, при наличии значительного финансового потока. После выбора инструментов бюджетирования следует перейти к их содержанию. При формировании статей БДР и баланса следует в первую очередь обращать внимание на закреплении их за конкретными центрами их формирования и удобством их использования в качестве показателей премирования, а также на степень подчинения их конкретным исполнителям. Неразумно было бы строить систему стимулирования руководителя на показателях, на которые он не может воздействовать. Кроме того, следует обратить внимание на важность данных статей с точки зрения управления организацией, на их вес в структуре финансовых потоков организации и на возможность их качественного учёта. Например, статьи бюджета целесообразно группировать как квазипостоянные и квазипеременные, по центрам ответственности, затрат. Такая детализация не только позволит оценить эффективность работы конкретных исполнителей, что послужит основой системы стимулирования, но и принимать решения об оптимизации численного состава персонала, о целесообразности существования конкретных подразделений, подводить итоги работы новых направлений бизнеса. Однако следует обратить внимание на то, что некоторые статьи расходов невозможно отнести к какому-либо конкретному подразделению. Также некоторые расходы могут быть произведены непроизводственными подразделениями.

В данном случае, возникают определённые трудности с расчётом эффективности деятельности остальных подразделений. Чтобы избежать данных трудностей, следует выбрать некоторые признаки, по которым вышеуказанные расходы будут распределяться между всеми производственными подразделениями. Приведём пример. У всех компаний существует такая статья расходов как «зарплата

административно-управленческого персонала». Чтобы распределить расходы на содержание АУП между всеми подразделениями следует выбрать какой-либо определяющий признак, например, численность персонала. Далее мы делим численность персонала конкретного подразделения на общую численность производственного персонала и умножаем расходы по статье «зарплата АУП» на получившийся вес. Данную процедуру мы повторяем для всех подразделений и тем самым пропорционально распределяем «общие» расходы между центрами формирования прибыли. Данный подход можно использовать для всех видов «общих» расходов компании, если правильно выбрать определяющий признак. Безусловно, такой подход нельзя применять на средних и крупных предприятиях, поскольку погрешность при таком расчёте будет очень значительна, однако в малых предприятиях уровень погрешности незначителен, а снижение временных затрат на учёт крайне велико. После принятия содержания инструментов, следует определиться со способом их исполнения. Мы рекомендуем составлять прогнозный (плановый) БДР и баланс не менее чем за 2 недели до начала отчётного периода (квартала), для того, чтобы сотрудники, деятельность которых связана с данными инструментами, могли спланировать свои действия и мероприятия по достижению плановых показателей в этом периоде. Не позднее, чем через 2 недели после окончания отчётного периода следует формировать фактический БДР и баланс, для принятия управленческих решений. Кроме того, мы рекомендуем ежемесячно составлять промежуточные (оперативные) БДР и балансы, для принятия оперативных решений и корректировок деятельности организации. Именно такие бюджеты могут быть использованы в системах оплаты труда. Они предоставляют наиболее оперативную информацию о деятельности подразделений. Нецелесообразно проводить учёт помесечно, поскольку многие статьи затрат (зарплата, налоги и т. д.), произведённых в периоде, могут быть приняты к учёту лишь в середине следующего периода, что снизит эффективность систем стимулирования.

При переходе на данную систему стимулирования мы рекомендуем применять метод параллельных расчётов. Показатели и уровень премирования должны быть построены таким образом, чтобы размер заработной платы работника в новой системе превышал на 5–7 % размер его заработной платы в старой системе. Такое увеличение позволит частично компенсировать негативные ожидания работников, вызванные барьерами внедрения инноваций. В течение

полугода, работник должен при получении заработной платы в старой системе получать расчёты его заработной плате в текущих условиях, рассчитанной в рамках новой системы. Таким образом, система стимулирования станет более прозрачной и понятной для работников, они убедятся в её справедливости и выгоды для них (за счёт увеличения размера з/п).

Внедрение данных схем позволит повысить уровень заинтересованности линейных руководителей в более качественном контроле над деятельностью их подчинённых. Кроме того, внимание руководителей будет направлено не только на количественные показатели их деятельности, но и на качественные. Использование предложенных схем позволит значительно повысить эффективность деятельности предприятия, с привлечением минимальных затрат.

## **ПЕРСПЕКТИВЫ РАЗВИТИЯ КАДРОВОГО МЕНЕДЖМЕНТА ИННОВАЦИОННЫХ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСКИХ СТРУКТУР**

### **DEVELOPMENT PROSPECTS OF PERSONNEL MANAGEMENT IN INNOVATIVE BUSINESS STRUCTURES**

**Е.Ю. Легчилина**

**E.Yu. Legchilina**

*Омский государственный университет путей сообщения*

В статье проанализированы основные теории кадрового менеджмента в современной интерпретации, проведено исследование вклада концепции УЧР в конкурентоспособность и инновационное развитие предпринимательской структуры. Рассмотрены перспективные направления совершенствования кадрового менеджмента инновационной предпринимательской структуры.

The paper analyzes the basic theories of personnel management in modern interpretation, the research of HRM concept contribution in competitiveness and innovative development of business organization is done. Perspective areas for improvement of personnel management innovation in business structure is reviewed.

*Ключевые слова:* кадровый менеджмент, управление человеческими ресурсами, управление персоналом, человеческий капитал, инновационное предпринимательство

*Key words:* personnel management, human resource management, human capital, innovative entrepreneurship.

Развитие информационных технологий, интеллектуализация бизнеса изменяют и содержание трудовой деятельности, требуя от персонала концептуальных знаний, высокопрофессионального мастерства, навыков коллективного взаимодействия, инновационного мышления, творческих и предпринимательских способностей. Изменяется структура совокупного работника, его качественное состояние, его потребности.

В кадровом менеджменте компании все большую роль начинают играть концепции управления человеческими ресурсами. В условиях жесткой конкуренции стала невозможной изоляция кадровой политики от общей стратегии управления человеческими ресурсами. Самым главным ресурсом становится человек, с его знаниями, опытом и творческими способностями. В связи с этим, концепция управление человеческими ресурсами в инновационных предпринимательских структурах приобретает все более важное значение, как фактор повышения конкурентоспособности и стратегического развития организации.

Научная концепция управления человеческими ресурсами (УЧР) с момента своего зарождения в середине 80-х годов и до настоящего времени вызывает огромный интерес. Концепция УЧР ввела в практику менеджмента новые прогрессивные методы, технологии управления людьми в сложной инновационной среде. Приоритетами стали гибкие формы использования рабочей силы, непрерывное повышение качества человеческих ресурсов, новые подходы к организации и стимулированию труда, обращение к культурно-этическим факторам производительности и качества трудовой жизни.

Так, например, М. Армстронг определил УЧР как стратегический и целостный подход к управлению наиболее ценными активами организации, а именно людьми, которые индивидуально и коллективно вносят свой вклад в достижение организационных целей [1, с. 6]. Однако, несмотря на ясность и четкость формулировки, суть этого понятия часто не настолько очевидна.

Кроме того, несмотря на значительное количество публикаций, посвященных управлению человеческими ресурсами (Д. Гест, К. Легге, Дж. Стори, Ю.Г. Одегов, П.В. Журавлев, Р.И. Капелюшников, С.А. Дятлов, С.А. Курганский, А.И. Добрынин, Е.Д. Цыре-

нова, А.В. Корицкий, М.М. Критский и мн. др.), ряд теоретических и прикладных вопросов, нуждаются в дальнейшем исследовании.

Целью настоящей статьи является проведение анализа теорий кадрового менеджмента в современной интерпретации, исследование вклада концепции УЧР в конкурентоспособность и инновационное развитие предпринимательской структуры, а также определение перспективных направлений совершенствования кадрового менеджмента инновационной предпринимательской структуры.

Рассмотрим понятие «управление человеческими ресурсами». Ряд ученых, таких как М. Армстронг, Д. Гест, Дж. Коул и др. [1] определяют управление человеческими ресурсами как логическое продолжение науки по управлению персоналом. Сторонники иного подхода – Дж. Сторей, С. Фомбран, Н. Тичи, М. Девана и др. считают управление человеческими ресурсами принципиально новой, самостоятельной наукой.

Ряд российских ученых вкладывают в понятие «человеческие ресурсы» переосмысление роли и места человека на производстве, принятие новых теоретических концепций в основу управления персоналом, введение многими фирмами ряда новшеств в формах и методах кадровой работы [4].

Из самых общих характеристик выделенных подходов следует, что управление человеческими ресурсами – это особый вид управленческой деятельности, главным объектом которой является человек, его ценности, потребности, его знания, навыки и умения, интеллектуальный капитал и креативный потенциал личности. Поэтому современные концепции управления человеческими ресурсами базируются на принципах и методах социально-ориентированного управления, где приоритет отдается человеку, развитию его трудового, интеллектуального и креативного потенциала, который определяет эффективность развития организации и ее конкурентные преимущества в будущем.

Предпосылками успешного управления инновационной деятельностью является гармонизация отношений между участниками инновационного процесса, которая заключается в создании и поддержании благоприятного инновационного климата в организации. Эта работа должна быть организована как одна из функций каждого подразделения предприятия и на каждом уровне управления, что, в свою очередь, обуславливает необходимость понимания управления человеческими ресурсами как гибкой системы, опережающей формируемый инновационный процесс.

Функция управления человеческими ресурсами в инновационной предпринимательской структуре превращается в инструмент долгосрочной стратегии, направленной на устранение барьеров инновационной деятельности. Управление человеческими ресурсами становится связующим звеном между обучением, инновационным процессом и творчеством. Это, безусловно, требует принципиально иного подхода к организации управления человеческими ресурсами. Инновационным организациям, действующим в отраслях экономики знаний, требуются проектные структуры, способные собрать высококвалифицированных специалистов в различных областях знаний в единую креативную команду. В связи с этим, одной из основных функций УЧР инновационного предпринимательства может выступать «групповая (командная) организация», которая обеспечивает выполнение всех требуемых функций, комбинируя человеческие (интеллектуальные) ресурсы в группы («межфункциональные группы», «сплоченные группы», «предпринимательские группы», «инновационные команды» и т. п.) для реализации инновационной идеи (проекта). При этом обеспечивается необходимая гибкость реагирования на изменения, что способствует развитию инновационной деятельности, эффективных процессов коммуникации и принятия решений. Считаем, что инновационные группы (команды) высококвалифицированных специалистов с инновационным мышлением могут быть как формального, так и неформального типа, являясь при этом институциональными или самоуправляемыми. Такое управление способствует активизации у персонала инновационного мышления, и порождают благоприятный инновационный климат, основанный на доверии и направленный на развитие инновационной деятельности. Решению данной задачи наиболее адекватна инновационная организация деятельности или адхократия (от лат. ad hoc – для частного случая), в которой тон задают сотрудничающие друг с другом специалисты [4]. Термин адхократия впервые был введен в научный оборот О. Тоффлером в работе «Адаптивная корпорация» в 1985 г. [1]. Адхократия – это органичная структура координирующая работу множества временных рабочих групп, возникающих и прекращающих свою деятельность в соответствии с темпом перемен во внешней среде организации.

Кроме того, в рамках концепции УЧР формируется система эффективного генерирования инновационных идей, механизма аккумуляции творческих идей (или творческой энергии [3]); разви-

тие внутрифирменного инновационного предпринимательства (интрапренерства) и инновационных коммуникаций. Не смотря на большой удельный вес процессов децентрализации при управлении человеческими ресурсами необходима, чтобы инновационная деятельность в организации, постоянно поддерживалась и контролировалась высшим руководством.

Несравненно более актуальной и сложной представляется концепция управления человеческими ресурсами для российской экономики. Формирование и реализация концепции управления человеческими ресурсами на отечественных инновационных предпринимательских структурах – длительный и сложный процесс, на результативность которого оказывают воздействие множество объективных и субъективных факторов: прежде всего, это неизбежность технократического управления с линейно-функциональной структурой; ориентация на получение краткосрочных прибылей; издержки системного социально-экономического и политического кризиса в обществе. Все это затрудняет внедрение идей и принципов концепции управления человеческими ресурсами. Существующая практика показывает, что большинство отечественных инновационных предпринимательских структур уделяет проблемам кадрового менеджмента крайне мало внимание. В результате на крупных и средних инновационных предпринимательских структурах сформировалась бюрократическое отношение к человеческим ресурсам. В результате интеллектуальные ресурсы организации при всей их значимости оказываются недооцененными, хотя именно они в современных условиях являются главным источником экономического роста и конкурентоспособности организации.

Концепция управления человеческими ресурсами объединяет наиболее эффективные методы и технологии кадрового менеджмента. С этим связаны его достоинства и недостатки, проявляющиеся в определенной эклектичности подходов. Слабое звено данной концепции проявляются в самом ключевом моменте управления, интеграции индивидуальных целей работников и общей стратегической цели организации. Понимая приоритетность индивидуального подхода к персоналу, важность индивидуалистических ценностей, современный менеджер должен их трансформировать в систему ценностей организации, учитывающую интересы всех сторон и их взаимную ответственность.

В последнее время одна из мировых тенденций развития теории и практики кадрового менеджмента – переход от концепции управ-

ления человеческими ресурсами (управление персоналом) к управлению развитием человеческого капитала. Во многом это обусловлено изменением представлений об объекте управленческой деятельности, в результате которого в центре внимания исследователей оказались люди, их деятельность и сама организационная культура.

Человеческий ресурс стал рассматриваться как основной для повышения эффективности работы современной организации. Доля инвестиций, вкладываемая в человеческий потенциал, даже превысила вложения в другие ресурсы. Это послужило толчком для создания теории человеческого капитала (разработчики теории Т. Шульц и Г. Беккер) [2], которая рассматривает возможности человека в экономических понятиях стоимости и цены. Концепция изучает поведение человека в области производства и в социальных проявлениях как рациональное, целесообразное, поддающееся экономическому анализу.

Человеческий капитал включает в себя знания, навыки, умения, мотивацию, физическое и психологическое состояние и другие параметры. Все эти компоненты можно развить путем соответствующих инвестиций в образование, охрану здоровья, социальные институты, систему информации и другие средства обеспечения жизнедеятельности и труда [2].

Теория человеческого капитала была использована в управленческой деятельности в американских фирмах и принесла результаты. Однако в России пока не создано условий для реализации данного подхода. Так, например, по оценкам специалистов, в развитых странах на долю человеческого капитала приходится в среднем до 70–75 % национального богатства. В России доля человеческого капитала в национальном богатстве страны оценивается в пределах 25–50 %. По индексу экономической свободы, который является условием развития и повышения качества человеческого капитала, Россия уступила свои позиции с 112 места в 2000 г. до 143 места в 2009–2011 гг. [6] По индексу развития человеческого потенциала Россия занимает 65 место в списке из 169 стран между Албанией и Македонией с показателем 0,719 [5]. Низкие для российских условий показатели развития человеческого потенциала, с нашей точки зрения, обусловлены, во-первых, недооценкой роли человеческого капитала большинства отечественных инновационных предпринимательских структур, а во-вторых, соответственно, неразвитостью системы управления человеческими ресурсами и соответственно неэффективностью кадровой политики.

Перспективы развития кадрового менеджмента инновационных предпринимательских структур связаны, прежде всего, со стратегическим управлением и инновационным менеджментом компании. Как один из ведущих направлений процесса управления инновационный менеджмент рассматривает обеспечение деятельности квалифицированным персоналом, способным нестандартно мыслить, работать в гибких системах, опираться на исследования производства и рынка сбыта, восприимчивого к научному и техническому прогрессу.

Особенно интересным и перспективным представляется теория, основанная на методологических принципах естественных и гуманитарных наук [2]. Авторы рассматривают «теорию хаоса», предполагающую, что даже небольшие изменения в какой-либо системе могут привести к радикальным последствиям в целом (хаосу). Целью управления является предсказание на основе стратегической оценки на первый взгляд случайного поведения системы вероятности. Акцент делается на результаты взаимодействия частей целого. Теория управления осмысливается не как абсолютная истина, с помощью которой можно прийти к желаемому результату, а как инструмент для его достижения, систему «рычагов», способных вызвать необходимые улучшения.

Перспективным и актуальным направлением кадрового менеджмента инновационного предпринимательства является эвристический подход к управлению персоналом, который основывается на совокупности присущих человеку механизмов, осуществляющих процедуры, направленные на решение творческих и креативных задач. Эвристика (от гр. *heurisko* – отыскиваю, открываю) может пониматься как специальные методы открытия нового. Деятельность, связанная с управлением персоналом, невозможна без эвристического феномена и далеко не всегда укладывается в четкие научно проверенные алгоритмы. Эвристический процесс позволяет решать новые задачи на основе знаний и опыта, полученных в различных областях, принимать креативные решения.

Отбирая кадры, устанавливая мотивы их трудовой деятельности, организуя процесс коллективного труда, руководители инновационных предпринимательских структур ориентируются на свой опыт, интуицию, созданную в процессе собственной профессиональной деятельности. Эвристические оценки и решения бывают объективно правильные и эффективные. Сложно создать коллектив, который будет единой командой, совмещающий, интегрирующий лич-

ные свойства каждого человека во имя общей цели компании. Рационалистические процедуры, обеспечивающие правильность решений, сложны, трудоемки и не всегда надежны и эффективны. Учитывая специфику инновационной предпринимательской деятельности, особенно творческую составляющую, эвристический подход к управлению персоналом позволяет улавливать такие тонкие материи, как аура, создаваемая коллективом, энергетика, уровень совместимости и наиболее полно использовать весь творческий потенциал персонала, что в конечном итоге приводит к повышению конкурентоспособности компании.

Одним из недостатков эвристического подхода являются сложности в объяснении персоналу мотивированность принятых решений. Поэтому эвристический подход успешен, если его используют признанные лидеры.

Таким образом, кадровый менеджмент развивается путем интеграции достижения современных школ и концепций при этом необходимо выделить следующие факторы [2]:

- системный анализ в управлении персоналом, как способ мышления, позволяющий видеть организацию как некое целостное образование, зависящее от взаимодействия элементов;
- ситуационного подхода к управлению, позволяющий при изменении ситуации менять конкретные задачи и методы;
- инновационный подход, ориентированный на технологические, экономические, организационно-управленческие нововведения, обеспечивающие перспективы развития компании;
- интеграционные процессы в области производства, науки, хозяйственной и исследовательской деятельности. Интеграция подразумевает наличие общих целей персонала и организации;
- социальная ответственность предпринимательской структуры перед человеком и обществом в целом, означающей, что организация несет ответственность не только экономического характера, но обязана учитывать социальные и гуманитарные последствия своей деятельности.

Тенденции развития кадрового менеджмента инновационных предпринимательских структур имеют глобальный характер и отражают поиски передовых компаний в создании высокоэффективных систем реализации творческого и производительного потенциала. основополагающим теоретическим положением концепций является признание экономической полезности и социальной цен-

ности человеческих ресурсов, освоение и развитие которых нуждается в инвестиционных вложениях подобно другим видам экономических ресурсов.

- 
1. *Армстронг М.* Стратегическое управление человеческими ресурсами. М.: ИНФРА-М, 2002. 328 с.
  2. *Кротова Й.В., Клеппер Е.В.* Управление персоналом. М.: Финансы и статистика, 2006. 320 с.
  3. *Мельников О.Н.* Управление интеллектуально-креативными ресурсами наукоемких производств. М.: Креативная экономика, 2010. 384 с.
  4. *Синов В.В.* Кадры для инноваций: особенности развития на современном этапе. URL: <http://www.innovbusiness.ru>, свободный.
  5. International Human Development Indicators – UNDP. URL: <http://hdrstats.undp.org>, свободный.
  6. Top 10 Countries. Promoting Economic Opportunity & Prosperity. The 2011 Index of Economic Freedom. URL: <http://www.heritage.org>, свободный.

## **ПРЕДПОСЫЛКИ ФОРМИРОВАНИЯ КОНЦЕПЦИИ УПРАВЛЕНИЯ ЗНАНИЯМИ НА ПРОМЫШЛЕННОМ ПРЕДПРИЯТИИ**

## **PREREQUISITES FOR THE FORMATION OF THE CONCEPT OF KNOWLEDGE MANAGEMENT AT INDUSTRIAL ENTERPRISE**

**А.А. Лукьянова**

**А.А. Lukyanova**

*Омский государственный университет им. Ф.М. Достоевского*

Статья посвящена предпосылкам формирования концепции управления знаниями на промышленных предприятиях. Автором рассмотрено отношение к управлению знаниями в российских компаниях, обозначены условия, при которых программа по управлению знаниями имеет успех, и представлены факторы, способствующие, а также препятствующие внедрению управления знаниями на промышленном предприятии.

The article is devoted to prerequisites for the formation of the concept of knowledge management at industrial enterprises. The author considered the relation to knowledge management in Russian companies, the

conditions indicated that the program of knowledge management was a success, and contributing factors promoting, and also hindering introduction of knowledge management at the industrial enterprise.

*Ключевые слова:* знание, управление знаниями, экономика знаний, конкурентоспособность, промышленное предприятие, фактор, стратегия.

*Key words:* knowledge, knowledge management, knowledge economy, competitiveness, industrial enterprise, factor, strategy.

На сегодняшний день экономика базируется на движении не столько материальных ресурсов, сколько на обмене и использовании идей, знаний, информации, а человеческие знания и опыт являются одним из самых ценных ресурсов общества, предприятия и человека. Считается, что именно этот аспект сегодня является наиболее значимым в общем контексте теоретических размышлений о ключевых тенденциях развития общества.

Современная экономика, радикально отличающаяся от экономической модели прошлого, получила название экономики знаний – экономики, основанной в первую очередь на знаниях, инновациях, на позитивном восприятии новых идей, новых машин, систем и технологий, на готовности к их реализации в различных сферах человеческой деятельности.

За последнее десятилетие в российской экономике произошли кардинальные изменения, которые оказали существенное влияние на принципы функционирования российских промышленных компаний.

Сегодня проблема низкой конкурентоспособности особенно актуальна для отечественных компаний, и в большей степени – для крупных промышленных предприятий, относительно недавно сменивших статус государственных на частные, у которых отсутствуют навыки участия в конкурентной борьбе.

Анализ статистических данных о состоянии промышленности, позволяет сделать вывод о том, что, несмотря на относительный рост производства промышленной продукции, большинство отечественных предприятий испытывают существенные трудности, связанные с необходимостью постоянных изменений с целью выживания, развития и повышения конкурентоспособности.

Исследуя экономический контекст отечественных предприятий с целью определения современного состояния их конкурентоспособности, можно отметить, что в большинстве случаев четко прослеживаются процессы деградации производственных фондов, увеличение

среднего возраста персонала, устаревание организационно-управленческих технологий и неразвитость инфраструктуры информационных технологий.

По мнению П. Друкера, основная задача новой парадигмы менеджмента конца XX – начала XXI в. состоит в том, чтобы «делать знания производительными» [1].

Таким образом, именно знания становятся источником высокой производительности, инноваций и конкурентных преимуществ.

Термин «*управление знаниями*» был введен Карлом Вигом – американским ученым и консультантом по управлению, впервые использован в 1986 г. и с тех пор стал предметом разносторонних исследований и обсуждений, вошел в практику многих компаний как новый вид управленческой деятельности и новая функция управления. Между тем однозначной трактовки управления знаниями не существует.

В широком смысле, под управлением знаниями понимается *деятельность* всех звеньев корпоративного менеджмента, связанная с анализом и эффективным использованием знаний сотрудников для достижения целей организации [2].

Управление знаниями определяется как *процесс* систематического и целенаправленного создания, распространения и применения знаний (информации), имеющих критическое значение для стратегии и целей организации [3].

Также дается такая трактовка управления знаниями как, *стратегия*, направленная на управление формальными и неформальными знаниями организации, обеспечения доступа к ним, их аудита и возобновления (развития) с целью формирования новых компетенций компании, стимулирования инноваций и повышения ценности для потребителя [4].

В качестве базового определение мы считаем возможным, использовать определение управления знаниями данное Х. Скарбороу, представленное в книге М. Армстронга. Управление знаниями – «любой процесс или практика создания, приобретения, овладения, распределения и использования знаний, где бы они ни находились, который увеличивает знания и показатели труда в организациях». Х. Скарбороу и другие считают, что управление знаниями сосредоточено на развитии специфичных для организации знаний и навыков [5].

Далее проанализируем отношение к управлению знаниями в российских компаниях. Результаты первого в России опроса «Управ-

ление знаниями в России» в рамках Интернет-проекта следующие: в 48 % компаний участниц российского опроса управления знаниями сейчас нет, в то же время 37 % респондентов отметили, что сотрудники обмениваются знаниями и опытом, и хотя термин «управление знаниями» не употребляется, но процесс, тем не менее, идет. В 10 % организаций назначен руководитель проекта или программы по управлению знаниями, или же создано специальное подразделение с функциями Центра знаний. В некоторых же компаниях (их 5 %) данный термин и его атрибуты существуют, а управление знаниями, как таковое, отсутствует.

Культура доверия и обмена знаниями – важнейший фактор успешного управления знаниями. 26 % участников первого в нашей стране опроса «Управление знаниями в России», назвали трудности с преодолением психологических барьеров у сотрудников при обмене знаниями основным препятствием для эффективного управления знаниями. Хотя при этом только 1 человек из 100 заявил, что не обменивается знаниями ни с кем.

Также хочется отметить, что только 3 % респондентов считают информационные технологии основным фактором успеха управления знаниями. 26 % участников опроса в качестве такого фактора отметили организационные инструменты, а 21 % – культурные традиции в компании.

Только 14 % участников опроса «Управление знаниями в России» усомнилось в перспективности управления знаниями в своей компании в ближайшие пять лет, около 33 % считает эти процессы перспективными в своих компаниях уже сейчас, а остальные 53 % – при условии преодоления некоторых препятствий [6].

В качестве основного препятствия для организации полноценного процесса управления знаниями участники опроса отметили невозможность изменить психологию сотрудников, хотя при этом только менее 3 % респондентов заявили, что они никогда и ни с кем не обмениваются знаниями. Абсолютное большинство (67 %) предпочитают обмениваться знаниями вербально, т. е. на собраниях, встречах, в неформальной обстановке и в специально организованных сообществах, 17 % используют e-mail и корпоративные базы данных.

Кроме того, участники опроса считают, что развитию этого направления в российских компаниях препятствуют недостаточная поддержка со стороны руководства, отсутствие руководителя управления знаниями и соответствующей технологической инфраструк-

туры, плохое взаимодействие между подразделениями и проблемы с финансированием [7].

Также, на наш взгляд, причиной возникающих трудностей в применении на российском рынке управления знаниями по сравнению с западными компаниями выступают не столько культурные особенности, сколько различие в уровнях зрелости менеджмента российских и западных промышленных компаний. Ключевые технологии менеджмента, применяемые сейчас российскими компаниями, были реализованы западными компаниями более десяти лет назад.

Западные методы управления знаниями, уже по умолчанию, подразумевают наличие идентифицированных (как правило, и формализованных) бизнес-процессов, а управление компанией рассматривают, как управление системой взаимосвязанных бизнес-процессов. Однако российская практика показывает, что четкое понимание того, какие процессы происходят внутри организации, не является атрибутом многих компаний.

Другим отличием российского менеджмента можно считать уровень развития стратегического управления на предприятиях. Даже на крупных промышленных предприятиях многие руководители большую часть времени посвящают решению операционных вопросов, а существующие отделы стратегического развития, как правило, занимаются исключительно стратегическим маркетингом и разработкой рыночных стратегий. Однако с точки зрения управления знаниями на предприятии важно не столько представление о рыночных стратегиях, сколько понимание стратегических целей для основных процессов и функциональных областей, которые обеспечивают реализацию стратегии. Только понимая эти цели, можно ставить требования к необходимым знаниям и системе управления ими.

Чтобы программа по управлению знаниями действительно имела успех и приносила прибыль, должны быть соблюдены определенные условия [8]:

- 1) Во-первых, программа управления знаниями должна быть поддержана руководителем предприятия, хорошо представляющим, какие проблемы необходимо решить с ее помощью и как именно этого достичь. Важно, чтобы руководитель компании оказывал реальную поддержку проекту, несмотря на то, что на первых этапах не всегда можно оценить его эффективность. Кроме того, осуществление подобных программ, как и любое другое изменение, может не сразу поддерживаться руководителями подразделений и менеджерами.

2) Цели должны быть определены в соответствии со стратегическими задачами развития предприятия. Правильное определение целей управления знаниями – вторая предпосылка успеха внедрения управления знаниями в компанию. Управление знаниями может принести дополнительную выгоду компании при решении различных задач (улучшение производственных показателей, освоение новых рынков и видов продукции, более эффективное принятие решений, улучшение психологического климата в компании и др.).

3) Руководитель управления знаниями – ключевая фигура программы, как на проектной стадии, так и после ввода ее в действие. Часто именно от профессионализма руководителя управления знаниями, его лидерских и личностных качеств зависит, примут ли программу сотрудники.

4) Очень важно правильно определить и оценить предмет управления – те знания, которые особенно важны для процветания предприятия.

5) Каким образом будет осуществляться обмен знаниями в компании, какой подход позволит лучше всего активизировать и использовать знания сотрудников, зависит от сферы деятельности, задач управления знаниями, психологического климата и культурных традиций компании.

6) Правильный выбор мотивационных факторов – производственная необходимость, материальная или «нематериальная» заинтересованность сотрудников, их вовлечение в подготовку и разработку управления знаниями – шестая предпосылка успеха управления знаниями в компании. Если сотрудники не обмениваются знаниями, компания не сможет эти знания сохранить и эффективно использовать. Хотя и существует точка зрения, что обмен знаниями возможен, только когда в компании создан климат доверия, но на наш взгляд, этого недостаточно.

Также хочется отметить, что в большинстве случаев участники мероприятий по управлению знаниями – представители HR-направления. Многие функции лидера проекта по управлению знаниями действительно связаны с деятельностью HR, например мотивация сотрудников для участия в обмене знаниями, выявление экспертов, организация сообществ, проведение обучающих программ, создание культуры доверия. Так как значительное влияние на реализацию управления знаниями в компании оказывает управление человеческими ресурсами, то в качестве дополнительного условия и фактора ус-

пешного внедрения управления знаниями в компании предлагаем выделить высокий уровень развития службы управления персоналом в организации.

Хотелось бы отметить, что успех управления знаниями зависит не от того, какие подходы и инструменты для этого используются, делятся ли сотрудники формализованными или неформальными знаниями и кто руководит проектом. Главное условие успеха – в признании взаимозависимости всех факторов.

Что касается препятствий, то для систем управления знаниями барьером к внедрению часто выступает отсутствие организационной культуры, которая обеспечивала бы совместное использование знаний, и недостаток у работников информации об этой технологии.

Среди основных трудностей можно выделить:

- недостаточное понимание идеи управления знаниями и выгоды от нее;
- нехватка у работников времени на внедрение управления знаниями;
- недостаток навыков в технологии управления знаниями;
- культура корпорации не поощряет совместное использование знаний;
- отсутствие стимулов для совместного использования знаний;
- недостаточное финансирование программ управления знаниями.

Обобщая вышесказанное, в таблице представлены факторы способствующие, а также препятствующие внедрению управления знаниями на промышленном предприятии.

### **Факторы внедрения управления знаниями**

<i>Факторы, способствующие внедрению управления знаниями</i>	<i>Факторы, сдерживающие управление знаниями на предприятии</i>
Осознание потребности в управлении знаниями	Непонимание идеи управления знаниями и выгоды от нее
Поддержка со стороны руководства	Отсутствие поддержки со стороны руководства
Цели управления знаниями должны быть определены в соответствии со стратегическими задачами развития бизнеса.	Неверное определение целей управления знаниями и несоответствие стратегическим целям предприятия

<i>Факторы, способствующие внедрению управления знаниями</i>	<i>Факторы, сдерживающие управление знаниями на предприятии</i>
Наличие профессионального руководителя управления знаниями	Отсутствие владельца процесса (руководителя управления знаниями)
Организационная культура, которая способствует управлению знаниями	Отсутствие организационной культуры, ориентированной на управление знаниями
Мотивация персонала для обмена и совместного использования знаний	Отсутствие стимулов для совместного использования знаний
Высокий уровень развития службы управления персоналом	Низкий уровень развития службы управления персоналом для внедрения управления знаниями
Наличие информационных технологий для управления знаниями	Отсутствие соответствующей технологической инфраструктуры
Финансирование программ управления знаниями	Недостаточное финансирование программ управления знаниями

Таким образом, в статье рассмотрено отношение к управлению знаниями в российских компаниях, представлены результаты первого в России опроса «Управление знаниями в России», обозначены условия для успешной реализации программы по управлению знаниями, и представлены факторы способствующие, а также препятствующие внедрению управления знаниями на промышленном предприятии.

1. Друкер П. Задачи менеджмента в XXI веке. М.: Вильямс, 2000. 282 с.

2. Полякова Ю. Управление знаниями как фактор развития интеллектуального капитала организации // Человек и труд. 2006. № 8. С. 50–52.

3. Новиков Д.А. Управление проектами: организационные механизмы. М.: ПМСОФТ, 2007. 140 с.

4. Молодчик А.В. Менеджмент: стратегия, структура, персонал, знание: учеб. пособие для вузов. М.: Изд. дом ГУ ВШЭ, 2005. 296 с.

5. Армстронг М. Практика управления человеческими ресурсами. 8-е изд.: пер. с англ. / под ред. С.К. Мордовина. СПб.: Питер, 2004. 832 с.

6. *Мариничева М.* Советы консультанта. Управление знаниями в России и ИТ. URL: <http://kmsoft.ru/LD/C006/102/2288235160.html>.

7. *Мариничева М.* Важнейший ресурс компании. URL: <http://www.bossmag.ru/view.php?id=85>

8. *Мариничева М.* Управление знаниями: факторы успеха. URL: [http://bigc.ru/publications/other/km/km\\_lucky\\_fucktor.php](http://bigc.ru/publications/other/km/km_lucky_fucktor.php).

## **ПРОБЛЕМЫ В СФЕРЕ ВЫСШЕГО РОССИЙСКОГО ОБРАЗОВАНИЯ КАК ПРИЧИНЫ ДЕФИЦИТА КВАЛИФИЦИРОВАННЫХ КАДРОВ НА РЫНКЕ ТРУДА**

### **ISSUES OF HIGHER EDUCATION IN RUSSIA AS A CAUSE OF SHORTAGE OF SKILLED PERSONNEL LABOUR MARKET**

**Е.В. Масленникова**

**E.V. Maslennikova**

*Челябинский государственный университет*

Проанализированы основные проблемы в сфере высшего российского образования, определяющие структуру предложения труда, качество трудовых ресурсов.

Analyzed the main problems in the field of Russian higher education, determining the structure of labor supply, quality of labor resources.

*Ключевые слова:* рынок труда, рынок образовательных услуг, персонал, образование.

*Key words:* the labor market, the market for educational services, personnel, education.

Как исследователи, так и специалисты служб управления персоналом единодушно называют важнейшей проблемой российского рынка труда дефицит квалифицированных кадров, который, в свою очередь, порождает конкуренцию за специалистов между компаниями. Зная причины и тенденции можно прогнозировать будущее, так как формирование квалифицированных трудовых ресурсов лежит непосредственно в сфере образования, а в ней на сегодняшний день нарастают серьезные кризисные явления.

Почему так происходит? Что ждать в ближайшем будущем HR-сообществу? Что происходит в системе высшего образования, по-

чему при таком количестве вузов и обучающихся в них людей существует дефицит квалифицированных кадров? И есть ли перспектива изменения такой ситуации?

Данная статья – взгляд изнутри системы с попыткой обобщения, исследования причин такой ситуации и порождаемых ими тенденций. Очень важно знать и понимать их HR-службам, чтобы выработать адекватную кадровую политику, в том числе и стратегическую. Предупрежден – значит вооружен.

По мнению Г.В. Сачко российское образование «имеет достойное прошлое, сомнительное настоящее и непредсказуемое будущее».[2] При рассмотрении текущей ситуации акцент будет сделан преимущественно на негативных тенденциях, потому что именно они порождают катастрофический дефицит квалифицированных кадров на рынке труда, тогда как позитивные моменты позволяют смело утверждать, что таковые есть и будут, только HR-службам их нужно будет искать среди множества дипломированных людей. Учитывая, что высококвалифицированные и конкурентоспособные молодые специалисты массово уезжают работать в столичные регионы или за границу, и что негативные тенденции в сфере образования превалирует над позитивными, то эта задача может превратиться в поиск иголки в стоге сена, и действительно, компаниям ничего не остается, как набирать «что есть» и самостоятельно обучать персонал «для себя».

Таким образом, мнение о том, что современная российская система высшего образования не готовит высококвалифицированных специалистов не совсем верно. Даже точнее будет, так: «современная российская система высшего образования не готовит *массово* высококвалифицированных специалистов». То есть далеко не все выпускники российских вузов соответствуют тому, что указано у них в дипломах. И причин тому очень много. Рассмотрим основные из них:

**Во-первых**, коммерциализация высшего образования. В условиях сокращения бюджетного финансирования вузы вынуждены ориентироваться на «зарабатывание денег», чтобы покрыть свои расходы. В итоге, фактически одной из основных целей деятельности становится получение прибыли, не смотря на то, что вуз по сути своей изначально некоммерческое учреждение, имеющее целью обучение и подготовку специалистов для экономики страны. вузы, особенно негосударственные, вынуждены выживать в непростых для себя условиях, в итоге, часть функций, значимых, но коммерчески неоправданных нивелируется.

В условиях наличия на рынке образовательных услуг большого числа вузов и неблагоприятной демографической ситуации учебные учреждения конкурируют за абитуриента, стремятся обеспечить набор и потом удержать студента, пусть даже нерадивого, в стенах учебного заведения, зачастую, любой ценой.

Это порождает две негативные тенденции:

– снижение требований к абитуриентам, поступающих в вуз, зачастую нужно чтобы выполнялись только два условия: наличие документа о сдаче ЕГЭ и материальных возможностей оплачивать обучение;

– снижение контроля за овладением знаний студентами, что выражается, например, в том, что студенты могут сдавать экзамен или зачет бесчисленное количество раз, это приводит к тому, что они часто даже не стремятся подготовиться, небезосновательно полагая, что рано или поздно экзамен им все равно «поставят».

**Во-вторых**, преимущественная ориентация вузов не на рынок труда и требования работодателей, а на рынок образовательных услуг.

Большинство специальностей, программ обучения и всего того, что предлагается вузами, особенно негосударственными, нацелено на удовлетворение потребностей будущих студентов. Хотя по логике вещей, ситуация на рынке труда должна задавать вектор востребованности среди населения тех или иных специальностей, но в отсутствие грамотно построенной системы прогнозирования рынка труда, например такой, как в США, процесс этот стихийен и инерционен. По сути, население, ориентируясь на уровень оплаты труда определенных специалистов «сейчас» получают образование для «завтра», фактически не зная, что же на самом деле будет востребовано работодателями «завтра».

Кроме того, ситуация структурной перестройки в экономике, переход к рыночным отношениям привели к тому, что огромное количество людей не работают по специальности, полученной ранее в вузе. Очень точно отражает ситуацию расхожее выражение: «Забудьте все, чему вас учили в институте». Все это нивелировало значение обучения в вузах, овладение конкретными знаниями и навыками, и привело к стремлению довольно большой части студентов получению диплома любой ценой. Не образования (!), а именно диплома об образовании.

Сочетание первой и второй причин породили огромное число фирм, предлагающих за умеренную плату любому желающему на-

писание курсовых, рефератов, дипломов и даже диссертаций. Практика преподавательской деятельности показывает, что стали нередкими даже такие случаи, когда студент-дипломник без всякого стеснения предлагает руководителю выпускной квалификационной работы высказать свои замечания не только ему, но и его «помощнику». На данный момент серьезных мер, в том числе в свете двух вышеуказанных причин противодействия такой ситуации, пока не выработано.

**В-третьих**, дефицит квалифицированных кадров будет наблюдаться и в дальнейшем, что обусловлено бурным развитием дистанционного образования. Что опять же связано с преимущественной ориентацией системы высшего образования на рынок образовательных услуг. Парадоксальность ситуации заключается в том, что дистанционное образование очень востребовано со стороны населения и абсолютно не востребовано со стороны работодателей! Дистанционное образование имеет ряд достоинств: оно позволяет совмещать учебу и работу, позволяет сделать образование доступным большому количеству людей, вузы могут существенно сократить свои затраты на учебный процесс и т. д., но оно имеет главный недостаток: качество выпускаемых специалистов значительно уступают выпускнику, например, дневного отделения, за счет ограниченности возможности овладения такими навыками как профессиональная речь, умение анализировать и обобщать информацию, грамотное устное изложение своей позиции и т. д. Но в свете всего вышесказанного становится понятным, почему такая форма обучения очень востребована среди абитуриентов: дистанционное образование позволяет получить диплом о высшем образовании (еще раз повторюсь не образования (!), а именно диплома об образовании) с минимальными (с их точки зрения) затратами времени, сил и денег. При этом абсолютно осознавая невостребованность специалистов, подготовленных при такой форме обучения на рынке труда, студенты очень беспокоятся о том, что бы в их документе об образовании слово «дистанционно» отсутствовало.

Конечно, это далеко не исчерпывающий перечень проблем российской высшей школы. Однако, эти проблемы являются одними из ключевых. Учитывая, что происходящие реформы в сфере высшего образования нацелены на решение совершенно других задач, тоже важных, таких например, как переход на двухуровневую систему образования, ужесточение критериев, согласно которым вуз может именовать себя университетом, новые ФГОСы по специальностям,

внедрение компетентного подхода к обучению и т. д. Но все эти реформы принципиально ситуацию не меняют. Они свидетельствуют о том, что среди выпускников высших учебных заведений высококвалифицированные специалисты будут, но вопрос о том, сколько их будет в общей массе выпускников, остается открытым.

Исходя из всего вышеизложенного, следует сделать вывод, что в ближайшем будущем ситуация не изменится и на рынке труда будет наблюдаться дефицит квалифицированных кадров. Поэтому специалистам HR-служб следует выработать соответствующую с этим стратегию поведения. Оптимальным выходом в данной ситуации видится совместный диалог вузов и работодателей.

---

1. *Македошин А.А.* Формирование механизма интеграции в сфере профессиональных образовательных услуг: автореф. дис. ... канд. экон. наук. СПб., 2010. 23 с.

2. *Сачко Г.В.* Современное российское высшее образование в историческом и мировом контексте или каким быть ЧелГУ? // Университетская набережная. № 25 (1036). 22 марта – 8 апреля 2012. URL: <http://un.csu.ru/paper/node/1365>.

3. *Селицкий К.* Система образования в России продуцирует коррупцию. URL: <http://ekb.dkvartal.ru/news/sistema-obrazovaniya-v-rossii-produciruet-korrupciyu-236541327>.

## **К ВОПРОСУ О ТИПОЛОГИИ РАБОТНИКОВ НАЦИОНАЛЬНЫХ СЛУЖБ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ ON THE TYPOLOGY OF EMPLOYEES OF NATIONAL HUMAN RESOURCE MANAGEMENT SERVICES**

**И.С. Маслов  
I.S. Maslov**

*Омский государственный университет им. Ф.М. Достоевского*

В статье рассматривается проблема хаотичности построения должностных иерархий в российских службах управления персоналом. Представлен подход к типологизации работников национальных служб управления персоналом. Выделены девять типов работников кадровых служб, и дана их краткая характеристика.

The problem of chaotic construction of hierarchies of officials in the Russian services of personnel management. An approach to the typology of employees of national service personnel management. Identified nine types of human resources practitioners. And given their brief description.

*Ключевые слова:* карьера, компетенции, менеджер по персоналу, система управления персоналом, служба управления персоналом.

*Key words:* career, competence, personnel manager, human resource management system, personnel management office.

Не секрет, что должностные иерархии в рамках национальных служб управления персоналом имеют различную структуру, содержание, наименование, степень формализованности, и зависят от конкретных условий функционирования организации, отрасли, ее масштаба, организационной культуры и т. п. Само содержание труда работников служб управления персоналом в российских компаниях имеет многогранный характер, характеризуется неоднородностью функций, разнообразием должностных полномочий и обязанностей, которые зависят от конкретного рабочего места и конкретной организации. Требования к знаниям, умениям и навыкам менеджеров по персоналу также различны и неоднородны по содержанию.

В настоящее время наблюдается некоторая неупорядоченность и разрозненность должностных иерархий в службах управления персоналом, даже если они присутствуют на формальном уровне в организации. Отсутствуют какие-либо универсальные цепочки позиций (т. е. применимые для большинства компаний вне зависимости от их отраслевой, региональной и др. принадлежности), по которым может осуществляться должностное продвижение работников служб управления персоналом.

Данная ситуация сложилась лишь отчасти потому, что сфера кадрового менеджмента является достаточно специфичной областью, относительно новой (в ее современном виде) для нашей страны, которая целиком встраивается в организационную систему управления компании, и определяется ее особенностями. В большей мере, эта неупорядоченность должностных иерархий объясняется невниманием как стороны самих менеджеров по персоналу, так и со стороны менеджмента организаций. Хотя было бы достаточно целесообразным, осуществлять логичное и последовательное дифференцирование позиций в рамках кадровых служб, перед их «запуском в производство». Так как морфологически (по наличию элементов строения – должности, позиции, иерархия и т. п.) подсистема

управления персоналом является такой же, как и все другие подсистемы организации, которые, большинству своем, имеют вполне логичную и формализованную структуру позиций.

Необходимость построения, приемлемой для большинства организаций должностной иерархии в рамках служб управления персоналом обусловлена постоянно возрастающими требованиями в компаниях к качеству управления персоналом. Однако, которое не может быть осуществлено без должного внимания к менеджерам по персоналу, их профессиональному развитию и продвижению, потому как от их компетентности, квалификации и удовлетворенностью трудом зависит эффективность реализации кадровой стратегии, направленной на повышение конкурентоспособности организации.

Первым шагом на пути к реализации этого является **типологизация работников служб управления персоналом**. На основе анализа опыта стандартизации труда в сфере управления персоналом можно выделить должностные уровни, осуществления профессиональной деятельности работников служб управления персоналом – оперативный, тактический и стратегический уровни [1]. На каждом уровне перед менеджером по персоналу стоят принципиально различные по сложности и важности задачи, которые описывают круг его должностных полномочий и обязанностей.

На *оперативном уровне* развития компетенций менеджер по персоналу осуществляет деятельность преимущественно направленную на решение задач обеспечения и реализации процедур и операций в рамках отдельных кадровых процессов. В рамках данного уровня работник обычно занимает исполнительные должности в службе персонала, например, кадровый делопроизводитель, ресечер, ассистент менеджера по персоналу и др.

На *тактическом уровне* развития компетенций менеджер по персоналу, осуществляет деятельность по управлению отдельными процессами системы управления персоналом (планирование, подбор, адаптация, мотивация, стимулирование, обучение, высвобождение) с учетом условий задаваемых внешней средой организации и кадровой политикой компании. Этому уровню соответствуют такие должности как менеджер по обучению персонала, менеджер по мотивации, менеджер по подбору и адаптации, специалист по компенсациям и льготам и др.

На *стратегическом уровне* развития компетенций менеджер по персоналу осуществляет профессиональную деятельность, направ-

лению на формирование системы управления персоналом, соответствующую целям развития компании. Он инициирует изменения по совершенствованию системы управления персоналом и осуществляет контроль за ее функционированием. На этом уровне работник, как правило, занимает руководящие позиции в системе управления персоналом, например, руководитель службы управления персоналом, директор по персоналу и др.

Такой подход позволяет свести все многообразие существующих позиций и должностей, занимаемых менеджерами по персоналу в рамках служб управления персоналом различных организаций, к трем должностным уровням, которые содержательно определяются набором необходимых компетенций, для осуществления профессиональной деятельности.

Однако в реальности, не всегда работник занимает должность конгруэнтную своей квалификации и компетентности, вполне естественно, что некоторые работники могут соответствовать своей должности, другие наоборот не соответствовать, а третьи иметь уровень компетенций, в целом превышающий занимаемую им позицию.

Таким образом, за основу типологии работников кадровых служб, применительно к национальной практике, можно использовать двумерную систему координат, где на оси абсцисс располагается степень соответствия компетенций работника занимаемой должности, а на оси ординат находятся должностные уровни, осуществления профессиональной деятельности работниками служб управления персоналом (см. рис.).

Работники, относящиеся к типу «аутсайдеры», не обладают компетенциями необходимыми для осуществления профессиональной деятельности на должностях оперативного уровня. При этом издержки по их замещению другими работниками, имеющими необходимый уровень компетентности, не высоки. Поэтому наиболее целесообразно осуществлять высвобождение работников данного типа или их в перевод в другую сферу, более соответствующую их знаниям и умениям.

Работники служб управления персоналом, относящиеся к типу «служащие», обладают компетенциями соответствующими занимаемой должности оперативного уровня. Данные работники, правда, вносят небольшой вклад в обеспечение конкурентоспособности подсистемы управления персоналом. Однако, без данных работников невозможно полноценное функционирование кадровой службы.

Стратегический уровень	Некомпетентные руководители	Кадровые стратеги	Звезды
Тактический уровень	Некомпетентные специалисты	Компетентное ядро	Золотой резерв
Оперативный уровень	Аутсайдеры	Служащие	Недооцененные
	Не соответствует	Соответствует	Соответствует более высокому уровню

**Рис.** Типы работников национальных служб управления персоналом

Значимость компетенций работников, относящихся к типу «недооцененные», часто для организаций не столь высока в сравнении с соседними типами, которые также превышают требуемый уровень компетенций. Потому как, степень их влияния на качество управления персоналом в организации не так значительно, как на тактической или стратегическом уровне. Поскольку работники кадровых служб этого типа превышают требуемый должностью уровень компетенций, они либо отчетливо желают продвижения (повышение в должности), либо могут рассматривать уход из организации, в целях поиска позиций более высокого уровня, более соответствующих им.

Менеджеры по персоналу, относящиеся к типу «некомпетентные специалисты», во многом схожи с типом «аутсайдеры», за тем исключением, что их наличные компетенции оказываются более ценными для организации, однако они также не достигают требуемого должностного уровня. Поэтому в целях повышения качества оказания услуг по управлению персоналом внутри компании целесооб-

разно осуществлять либо обучение и повышение квалификации данных работников до требуемого уровня, либо высвобождение работников или понижение в должности до оперативного уровня (на место «служащих»).

Работники служб управления персоналом, относящиеся к типу «*компетентное ядро*», обладают компетенциями соответствующими занимаемой должности тактического уровня. Данные работники, в большинстве своем, формируют основной кадровый состав современных кадровых служб. Организации, прежде всего, необходимо обеспечивать стабильную занятость таких работников и развитие их компетенций до более высокого уровня в целях наиболее эффективного использования их опыта и квалификации.

Менеджеры по персоналу, относящиеся к типу «*золотой резерв*», превосходят по уровню развития своих компетенций должности тактического уровня, которые они занимают. Менеджеры по персоналу, относящиеся к этому типу, представляют наилучший вариант для формирования кадрового резерва на выдвижение (замещение) на ключевые (топовые) позиций в подсистеме управления персоналом. Так как уровень их компетенций стремиться к стратегическому уровню развития, а издержки по развитию компетенций и адаптации при выдвижении на позиции, соответствующие стратегическому уровню, минимальны.

Менеджеры по персоналу, относящиеся к типу «*некомпетентный руководитель*», не обладают необходимыми компетенциями для осуществления управленческой деятельности в подсистеме управления персоналом. Данные работники, как правило, в большей мере тормозят эффективную реализацию кадровой стратегии, снижают ее результативность, и тем самым ослабляют конкурентоспособность организации. Поэтому целесообразно осуществлять понижение в должности работников данного типа, до уровня соответствующего их квалификации, а в случае невозможности этого – высвобождение.

У работников кадровых служб, относящихся к типу «*кадровые стратеги*», наличный уровень развития компетенций соответствует занимаемой должности стратегического уровня. При этом услуги, которые они осуществляют в рамках управления персоналом организации, зачастую могут принести больше выгоды, чем издержки на их содержание в организации.

Работники кадровой службы, относящиеся к типу «*звезды*», представляют собой наибольшую ценность для организации, так как

формируют собой движущую силу развития подсистемы управления персоналом, повышения ее результативности. Вследствие того, что данные работники обладают высоким уровнем профессионализма и компетентности, а также в настоящем потенциально превосходят по уровню развития компетенций, занимаемые позиции, возникает острая проблема их удержания в организации. В данной ситуации организация в большем мере нуждается в таких работниках, чем работники в организации.

Стоит отметить, что работники кадровых служб, относящиеся к типам «звезды», «кадровые стратеги» и «золотой резерв», как правило, не только обеспечивают поддержание конкурентоспособности организации, через высокое качество реализации кадровой стратегии, но и зачастую формируют ее конкурентоспособность.

Данный подход к выделению типов работников кадровых служб является попыткой дифференциации всего спектра должностей и позиций, занимаемых менеджерами по персоналу, в рамках различных российских компаний, а также сведению их к определенным типам. Преимуществом подобной понятно, что дифференциации является универсальность выделения. Конечно, все девять выделенных типов менеджеров по персоналу не могут присутствовать сразу в каждой организации, но выделенные типы отражают многообразие и неоднородность позиций, занимаемых менеджерами по персоналу в российских компаниях. Это является первым шагом на пути к формированию логичной и последовательной, а главное в некотором роде универсальной, должностной иерархии в рамках национальных служб управления персоналом.

---

1. Национальный союз кадровиков. Стандарты профессиональной деятельности в области кадрового менеджмента. URL: [http://standards.kadrovik.ru/n\\_standards](http://standards.kadrovik.ru/n_standards).

2. *Одегов Ю.Г.* Подготовка HR-менеджеров в России // Кадровик. Кадровый менеджмент. 2008. № 6. С. 49–59.

3. *Половинко В.С.* Методологические основы развития системы управления персоналом // Вестник Омского университета. Серия «Экономика». 2003. № 1. С. 100–103.

4. Управление персоналом организации: учебник / под ред. А.Я. Кибанова. 3-е изд., доп. и перераб. М.: ИНФРА-М, 2005. 638 с.

5. Personalmanagement. 3 Auflage. / D. Holtbriigge. Berlin: Springer, 2007. 288 s.

# **ЭКОНОМИЧЕСКИЕ И ДЕМОГРАФИЧЕСКИЕ ПОСЛЕДСТВИЯ ФИЗИЧЕСКОЙ ИНЕРТНОСТИ ЗАНЯТОГО НАСЕЛЕНИЯ РОССИИ**

## **THE ECONOMIC AND DEMOGRAPHIC CONSEQUENCES OF PHYSICAL INERTNESS OF WORKING POPULATION OF RUSSIA**

**М.А. Миллер**

**M.A. Miller**

*Омский государственный университет им. Ф.М. Достоевского*

В статье рассматриваются последствия физической инертности работающего населения, связанные с экономическими потерями и рисками нездоровья. Рассмотрены формы физической инертности в виде малоподвижного рабочего режима и тяжелого физического труда занятого населения России и обоснованы экономические и демографические последствия их распространения.

This article comprises the consequences of physical inertness of working population concerning to disability and health. The economic and demographic consequences of work inactive and heavy manual labour (as a form of physical inertness) of Russia working population are presented and described.

*Ключевые слова:* физическая инертность населения, здоровье, тяжелый физический труд, экономические и демографические последствия.

*Key words:* physical inertness of population, health, heavy manual labour, economic and demographic consequences.

Формирование информационно-интеллектуального общества сопровождается масштабными изменениями в жизнедеятельности людей, одним из которых является повышение физической инертности на работе, в быту, на досуге и при перемещениях. Этой тенденции способствует сама логика научно-технического прогресса, проявляющаяся в расширении компьютеризации и автомобилизации во всех сферах жизнедеятельности населения и облегчающая решение разнообразных задач профессиональной и непрофессиональной направленности. Однако обратной стороной данных перемен является увеличение рисков неинфекционной заболеваемости и избыточного веса населения из-за не реализации им двигательной функции в

биологически детерминированном объеме. Кроме демографических проблем, связанных со снижением качества трудового потенциала, физическая инертность обуславливает также экономические последствия, такие как повышение расходов сферы здравоохранения и по временной нетрудоспособности работающих, а также увеличение потерь доходов вследствие заболеваемости занятого населения.

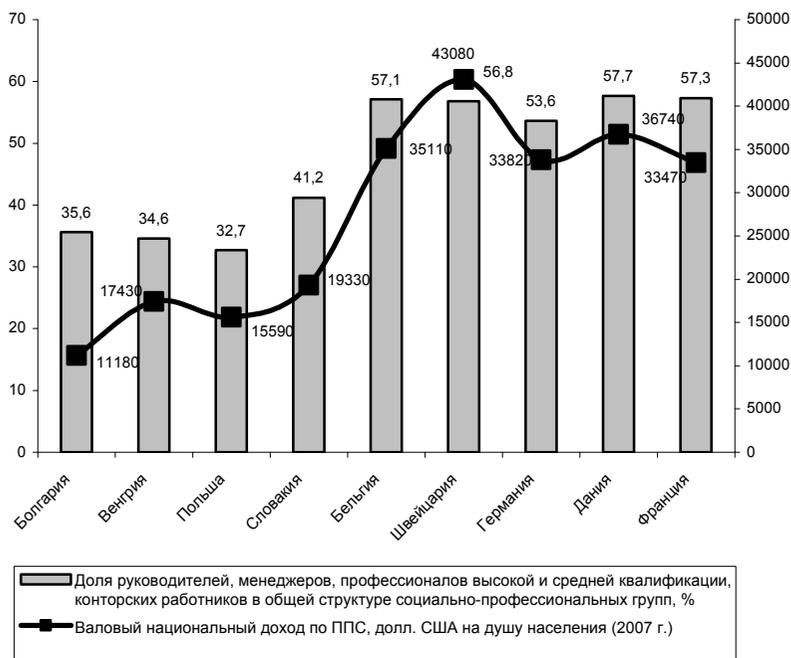
Наиболее масштабным на рубеже XX–XXI вв. стало повышение физической инертности на работе. В 2002 г. половина участников опроса в странах Евросоюза сообщили, что их труд полностью или частично физически инертен [8].

Распространение физической инертности обусловлено увеличением объема умственного труда в общественном производстве, что приводит к снижению силы и объема двигательных нагрузок работника. Расширение масштабов физически неактивной профессиональной деятельности в современных условиях связано как с технологизацией рабочих процессов, так и с развитием сферы услуг, для которой характерны преимущественно малоподвижные двигательные режимы работы. Кроме того, сама направленность сектора услуг способствует частичному «освобождению» граждан-потребителей от физических нагрузок, реализуемых в процессе жизнедеятельности.

В период 1990–2007 гг. вклад сферы услуг в формирование ВВП мировой экономики повысился с 60 % до 69 %, увеличив численность занятых в этом секторе до одной трети от всего работающего населения. При этом в развитых странах в данном секторе занято средним от 60 до 80 % занятых граждан, что обеспечивает соответствующие распространение физически инертной формы трудовой деятельности. Поскольку умственный труд (как в сфере услуг, так и в промышленности и сельском хозяйстве) коррелирует с образовательным уровнем работников и является, как правило, хорошо оплачиваемым, нетрудоспособность таких специалистов обеспечивает соответствующие значительные экономические потери. Учитывая высокие масштабы распространения неинфекционной заболеваемости и смертности от нее, физическая инертность как один из основных факторов формирования незаразных болезней, выступает важным источником экономических потерь общественного развития.

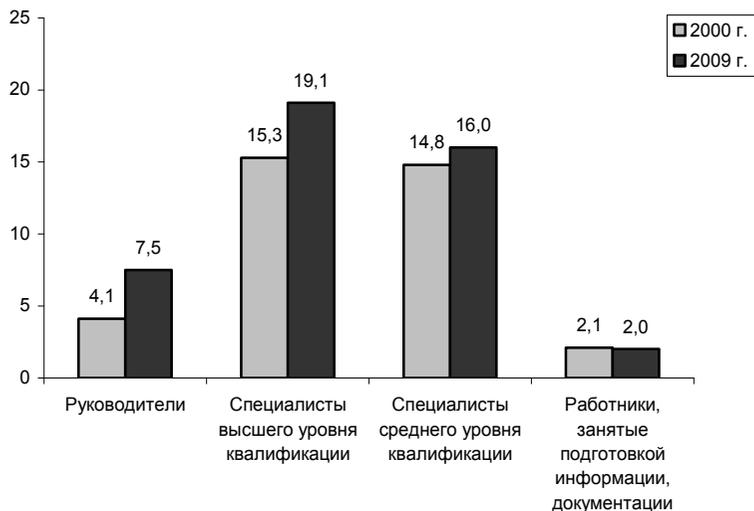
Вывод о том, что доля физически инертных (по рабочему режиму) групп населения больше в развитых странах подтверждают данные Европейского социального исследования по межстрановому сравнению социально-профессиональных групп (2006 г.). Так, соци-

ально-профессиональные группы, профессиональную деятельность которых можно обозначить как преимущественно физически инертную (руководители, менеджеры, профессионалы высокой и средней квалификации, конторские работники), но формирующую основную часть дохода (организации, страны), составляют 39,6 % в странах Восточной Европы и 50,4 % в странах Западной Европы, экономическое развитие которых выше, чем в государствах восточной части европейского региона [2]. В европейских странах с высокой долей физически инертных социально-профессиональных групп (более 50 %) валовый национальный доход (ВНД) на душу населения примерно вдвое выше, чем в странах, где доля руководителей, менеджеров, профессионалов высокой и средней квалификации, конторских работников немногим превышает одну треть от общей структуры социально-профессиональных групп (рис. 1).



**Рис. 1.** Сопоставление доли физически инертных (по выполняемым функциям) социально-профессиональных групп и ВНД на душу населения в странах Восточной и Западной Европы [Сост. и расч. по: 1, 2]

Для России последнего десятилетия также характерно планомерное повышение удельного веса (в общей структуре работающего населения) занятых преимущественно физически инертной профессиональной деятельностью: руководителей и специалистов (рис. 2). Согласно данным рис. 2, в 2000–2009 гг. совокупный удельный вес групп занятий преимущественно физически инертной направленности в общей структуре занятых в экономике России увеличился с 36 % до 45 %.



**Рис. 2.** Доля групп занятий преимущественно физически инертной направленности в общей структуре занятых в экономике России в 2000 и 2009 гг., в % [10, с. 72; 11, с. 76]

Учитывая, что заработная плата руководителей и специалистов в России в несколько раз больше, чем, например, у неквалифицированных рабочих, а также принимая во внимание тенденцию повышения доли работников физически инертных групп занятий в общей структуре работающего населения, экономические потери от заболеваемости и преждевременной смертности последних будут представлять собой все возрастающую нагрузку на здравоохранение и социальное страхование страны.

Согласно результатам исследования, проведенного в 2004 г. группой научных сотрудников ИСЭПН РАН и Стокгольмского цен-

тра изучения здоровья в странах с переходной экономикой Университетского колледжа Южного Стокгольма (SCOHOST) и посвященного комплексному изучению здоровья москвичей, низкая физическая активность или полное ее отсутствие неблагоприятно сказывается на здоровье и мужчин, и женщин, увеличивая риск плохого здоровья почти в 2 раза [7, с. 140]. Итоги выборочного обследования «Влияние поведенческих факторов на состояние здоровья населения», проведенного в 2008 г. Росстатом при участии Минздравсоцразвития России, Росспорта и Института социальных исследований, также подтверждают выводы о том, что по основным заболеваниям сердечно-сосудистой, мочеполовой и костно-мышечной систем, болезням органов дыхания и пищеварения занятия физической культурой и спортом снижают вероятность заболевания в среднем в 1,5–2,5 раза [3]. Данные риски нездоровья представляют собой основу демографических последствий физической инертности занятого населения России.

При этом, по расчетам Всемирной организации здравоохранения (ВОЗ), потеря национального дохода России, вызванная болезнями сердца, инсультом и диабетом – болезнями, являющимися согласно результатам исследований этой же организации частично предотвратимыми дозированным двигательным режимом, составила в 2005 г. 11,1 млрд долл., в 2015 г. по прогнозам будет равна 66,4 млрд долл., а при сохранении существующих тенденций – 303,2 млрд долл. США за период 2005–2015 гг. [5]. Следует в этой связи отметить, что данные потери не относятся к числу приоритетных для оптимизации и, как правило, компенсируются более высокими вложениями в интеллектуально-информационные направления деятельности, между тем они связаны со снижением человеческого потенциала страны – главного фактора ее экономического благополучия в будущем. В этой связи требуется переоценка значимости подобного рода экономических потерь для хозяйствующих субъектов и государства.

Одновременно на фоне расширения масштаба распространения малоподвижных рабочих режимов в РФ в последнее десятилетие происходит увеличение численности граждан, занятых тяжелым физическим трудом, которые получают в процессе работы избыточные физические нагрузки, не реализующие в отношении них здоровьесберегающей функции, а наоборот, создающие угрозу появления различных хронических заболеваний и травм из-за нарушения физиологической оптимальности двигательного режима. «Формально» не

считаясь малоподвижными, тем не менее, такие работники пополняют ряды носителей неинфекционных болезней, являющихся физически инертным населением вследствие малоподвижного рабочего режима. В этой связи тяжелый физический труд выступает противоположной по полюсу к малоподвижности, но сходной по направленности провоцирования рисков нездоровья, крайностью двигательного режима человека.

В 2009 г. доля работников, занятых тяжелым физическим трудом в промышленном секторе страны, составила 9,8 %, увеличившись за десятилетие более, чем в 3 раза [9]. При этом в добыче полезных ископаемых тяжелым физическим трудом был занят каждый пятый работник, в строительстве, в производстве и распределении электроэнергии, газа и воды, на транспорте и в связи – каждый десятый, в обрабатывающих производствах – каждый двенадцатый [6, с. 163].

С демографической стороны для тяжелого физического труда свойственен высокий риск появления профессиональных заболеваний (остеохондроз, остеоартроз и т. п.), вызванных значительными физическими нагрузками, что в совокупности с вредными условиями труда ухудшают здоровье работающего населения. Использование в профессиональной деятельности физически тяжелого труда противоречит физиологическим принципам оптимальности и дозированности осуществления мышечной активности, способствующим улучшению функционального состояния индивида и повышающим уровень его здоровья. В структуре нозологических форм профессиональных заболеваний и отравлений для всего занятого населения России физические перегрузки и перенапряжение отдельных органов и систем занимают 3-е место после физических факторов и промышленных аэрозолей, формируя примерно пятую часть от общего бремени профессиональных болезней, а для работающих женщин – 1-е место, обеспечивая более четверти профзаболеваний [4, с. 184, 187].

Особенно неблагоприятны демографические последствия, вызванные широкими масштабами распространения женского физически тяжелого труда. Изучение воздействия физической нагрузки как фактора трудового процесса на организм женщины подтверждает наличие взаимосвязи параметров тяжести выполняемой работы и различных нарушений репродуктивной системы, что связано с высокой вероятностью неблагоприятного влияния тяжелого физического труда на беременность женщины и здоровье новорожденных детей.

Между тем, за 2000–2009 гг. численность женщин, занятых физически тяжелым трудом в РФ, увеличилась более, чем в 2 раза. Наибольшая относительная численность женщин, занятых тяжелым физическим трудом (от общего числа работающих женщин соответствующего вида экономической деятельности), фиксируется в добыче полезных ископаемых, обрабатывающих производствах, строительстве и на транспорте. В условиях грядущего сокращения численности женщин репродуктивного возраста уже в ближайшие несколько лет высокая доля женщин, занятых физически тяжелым трудом, является угрозой для воспроизводства здорового поколения в стране.

С экономической точки зрения тяжелый физический труд считается нерентабельным, характеризующимся низкой производительностью, потребностью в длительном отдыхе, составляющим до половины рабочего времени, расходами на компенсации за физически тяжелые условия работы и на восстановление утраченного в процессе физической профессиональной деятельности здоровья. Тем не менее, в России, как уже отмечалось выше, растет численность работников, занятых физически тяжелым трудом. Причины подобной тенденции связаны с общим инновационным отставанием от РФ от большинства западных стран Европейского союза, проявляющимся, среди прочего, в низком уровне механизации, использовании морально устаревших технологий и невысоких масштабах технической модернизации. Так, степень износа основных фондов в российских организациях на конец 2009 г. составляет 45,3 %, в том числе, в сельском хозяйстве – 42,2 %, в добыче полезных ископаемых – 49,6 %, в обрабатывающих производствах – 45,7 %, в производстве и распределении электроэнергии, газа и воды – 50,7 %, в строительстве – 46,8 %, на транспорте и связи – 54,8 % [6, с. 345]. Удельный вес полностью изношенных основных фондов составляет 13 % от общего объема основных фондов, особенно данный показатель значителен для добычи полезных ископаемых – почти 20 % [6, с. 347]. Все это создает основания для широкого использования значительного по объему физически тяжелого труда, компенсирующего слабость технико-технологического фактора в отечественных организациях.

Таким образом, в настоящее время, стремясь снизить экономические потери и повысить эффективность производственно-хозяйственной сферы, общество переходит на инновационный путь развития. Это объективно приводит к снижению объема и масштабов использования в производстве физического труда, уступающего по

эффективности автоматизированному. В итоге человечество, совершая прорыв в информационно-интеллектуальном направлении, несет значительные демографические и социально-экономические потери из-за дисбаланса двигательного режима, реализуемого в жизнедеятельности населения. Поэтому физическая инертность рассматривается в качестве важной народонаселенческой проблемы мирового масштаба, игнорирование которой приводит к существенным демографическим и социально-экономическим последствиям.

Для России актуальность проблемы физической инертности занятого населения проявляется достаточно остро. В современных российских условиях, с одной стороны, отмечается тенденция увеличения удельного веса групп занятий преимущественно физически инертной направленности в общей структуре занятых в экономике страны, с другой стороны – возрастает численность занятых тяжелым физическим трудом, в том числе женщин репродуктивного возраста. На данном этапе развития страны недостаточно высокий материально-технический и технологический уровень хозяйствования, предполагающий использование большого объема тяжелого физического труда, сосуществует с институализирующимся малоподвижным образом жизни населения. Все это формирует негативные последствия для развития России в ближайшие десятилетия. В настоящее время в трудоспособный и репродуктивный возраст начали вступать малочисленные когорты родившихся в 90-е гг. XX в., поэтому потери жизни и здоровья этого поколения, связанные с высокой заболеваемостью и последствиями асоциального поведения, представляются для РФ очень значимыми (как в демографическом, так и в экономическом плане), угрожающими национальной безопасности страны.

В настоящее время исследование физической инертности граждан РФ имеет постепенно накапливающуюся, но пока еще недостаточно полную базу, что, в свою очередь, ограничивает теоретико-методологическое обоснование демографических и экономических последствий физически инертного образа жизни для населения России. Предпосылки, обуславливающие широкое распространение физической инертности в стране, можно условно разделить на институциональные (высокий уровень дифференциации доходов, болезнецентрическое устройство системы отечественного здравоохранения, значительные масштабы физически тяжелого женского труда и низкая обеспеченность физкультурно-спортивной инфраструктурой), поведенческие (высокий масштаб нефизиологической зависимости)

и пропагандистские (слабая государственная пропаганда физически активного образа жизни). Объективная сложность одновременного и достаточно быстрого снижения негативного влияния всех указанных причин обуславливает значительные демографические и социально-экономические потери от распространения физической инертности населения.

---

1. Доклад о мировом развитии 2009. Новый взгляд на экономическую географию. М.: Изд-во «Весь Мир», 2009. 384 с.

2. Европейское социальное исследование: изучение базовых социальных, политических и культурных изменений в сравнительном контексте. Россия и 25 стран Европы: Аналитический доклад. URL: <http://www.cessi.ru> (дата обращения: 08.04.09).

3. Краткие итоги выборочного обследования «Влияние поведенческих факторов на состояние здоровья населения» / Федеральная служба государственной статистики. URL: [http://www.gks.ru/free\\_doc/2008/demo/zdr08.htm](http://www.gks.ru/free_doc/2008/demo/zdr08.htm) (дата обращения: 15.11.10).

4. О санитарно-эпидемиологической обстановке в Российской Федерации в 2009 г.: Государственный доклад. М.: Федеральный центр гигиены и эпидемиологии Роспотребнадзора, 2010. 456 с.

5. Профилактика неинфекционных заболеваний на рабочих местах с помощью рациона питания и физической активности / Доклад ВОЗ и Всемирного экономического форума о совместном мероприятии. URL: [whqlibdoc.who.int/publications/2008/9789241596329\\_eng.pdf](http://whqlibdoc.who.int/publications/2008/9789241596329_eng.pdf) (дата обращения 29.05.09).

6. Российский статистический ежегодник. 2010: стат. сб. / Росстат. М., 2010. 813 с.

7. Сбережение народа / Ин-т соц.-экон. проблем народонаселения РАН; [под ред. Н.М.Римашевской]. М.: Наука, 2007. 326 с.

8. Содействие физически активному образу жизни в городских условиях URL: <http://www.euro.who.int/> (дата обращения 15.05.08).

9. Социально-экономические показатели Российской Федерации в 1991–2009 гг. / Федеральная служба государственной статистики. URL: [http://www.gks.ru/wps/wcm/connect/rosstat/rosstatsite/main/publishing/catalog/statisticCollections/doc\\_1135087342078](http://www.gks.ru/wps/wcm/connect/rosstat/rosstatsite/main/publishing/catalog/statisticCollections/doc_1135087342078) (дата обращения: 18.01.11).

10. Труд и занятость в России: стат. сб. / Госкомстат России. М., 2001. 580 с.

11. Экономическая активность населения России (по результатам выборочных обследований). 2010: стат. сб. / Росстат. М., 2010. 171 с.

## **ДЕТСКИЙ ЛЕТНИЙ ЛАГЕРЬ С ОБУЧЕНИЕМ КАК СПОСОБ РАЗВИТИЯ ЧЕЛОВЕЧЕСКОГО КАПИТАЛА**

### **CHILDREN'S SUMMER CAMP WITH TRAINING AS WAY OF DEVELOPMENT OF THE HUMAN CAPITAL**

**С.И. Огородова**

**S.I. Ogorodova**

*Омский государственный университет им. Ф.М. Достоевского*

Идея человеческого капитала и осознание необходимости его развития имеют давние корни в истории экономической мысли. На первых этапах развития данный термин включал в себя здоровье, воспитание, образование. Со становлением рыночной экономики и усложнением отношений между хозяйствующими субъектами, все большую роль приобретает развитие человеческого капитала как способ обеспечения конкурентных преимуществ организации. Человеческий капитал теперь включает в себя (помимо здоровья, знаний и навыков) творческий потенциал, ценностные установки, систему мотивации человека и т. д.

Человеческий капитал – это долговременный экономический ресурс, на развитие которого требуется большое количество материальных затрат и времени. Человеческий фактор играет ведущую роль в развитии предприятия и общества в целом: именно он обеспечивает совершенствование других факторов производства. Благодаря осознанию важности развития человеческого капитала произошло не только увеличение государственных, но и частных инвестиций в развитие сфер, которые направлены на получение образования, повышение профессиональной подготовки, укрепление здоровья, развитие творчества и т. д.

В наше время к работнику выдвигается ряд требований – это не только уровень образования, но и способность генерировать новые идеи, нестандартный подход к решению проблем, инициативность, умение работать в команде. Также повысились требования и к культурному уровню. Организациями осознается необходимость создания условий для творческого развития и самореализации работников. Это обусловлено тем, что в современных условиях эффективность труда работников все больше зависит от накопленных знаний, глобально-

го мышления, инициативы, способности ориентироваться в условиях неопределенности.

Развитие определенных качеств и навыков требует не только материальных вложений, но и большого количества времени. В процессе накопления знаний человек самосовершенствуется и развивается, результатом чего является повышение качества человеческого капитала. Таким образом, целесообразно инвестировать в человеческий капитал с раннего возраста.

Летние каникулы школьников по времени занимают четверть года. У родителей и у самих детей возникает вопрос о том, как провести это время с пользой. Родители, заинтересованные в развитии ребенка, не желают, чтобы он большое количество времени проводил за просмотром фильмов и передач по телевизору или играя в компьютерные игры. Загородные детские лагеря – хорошее решение данной проблемы. Существует множество разновидностей детских летних лагерей отдыха. Это может быть спортивный лагерь, санаторий, детский языковой лагерь, детские тематические лагеря и т. д. Такие лагеря создаются специально для детей, учитывая их возрастные особенности, интересы и потребности.

Обучение в детском летнем лагере является одним из способов развития человеческого капитала. Данный вид услуги в Омской области появился сравнительно недавно (10–15 лет назад). Летняя школа выступает альтернативой между двумя противоположными, на взгляд ребенка, потребностями – в обучении и отдыхе. Летняя школа ориентирована на детей школьного возраста. Главная цель создания таких школ – развитие интеллекта ребенка, повышение уровня его образованности, развитие творческого потенциала, психического и физического здоровья, ценностных установок. При этом процесс обучения в таких школах основан на балансе между умственными, физическими нагрузками и полноценном отдыхе. Программа обучения и отдыха в летней школе включает в себя: интенсивную учебу по 5–6 академических часов, прогулки, спортивные соревнования и занятия в спортивных секциях, общение в кружках, участие в интеллектуальных и экономических играх, концертах, спектаклях.

Летние школы могут быть направлены на общее развитие ребенка, либо иметь определенную специализацию. Так, например, ЛАН и ЛГМШ специализируется на гуманитарных и математических науках, ШМИТ – развивает навыки менеджмента и углубляет знания в области информатики, ШАГ – специализируется на танцах, а Школа КНВ – на развитии творческих способностей.

Летние школы расположены за городом, что позволяет проводить неформальные уроки на открытом воздухе. Таким образом, в процессе обучения происходит и физическое оздоровление – свежий воздух способствует укреплению иммунитета, поднятию тонуса, улучшает самочувствие и, как следствие, ведет к лучшему восприятию преподаваемого материала.

Неформальное проведение уроков позволяет детям раскрепоститься, научиться работать в команде, проявлять инициативу, предлагать нестандартные решения, проявлять творческий подход. Общий интерес, конкретное совместное дело, мероприятие объединяет детей, а их взаимодействие обогащается. Каждый участник может проявить свою индивидуальность, удовлетворить личные потребности, перенять опыт других участников группы. Быть частью коллектива, значит обладать определенной ролью, занимать определенный статус, при этом развиваются навыки взаимодействия с другими участниками группы, навыки руководителя, или подчиненного.

Разновозрастный состав коллективов благоприятно влияет на обеспечение преемственности знаний, опыта, культурных ценностей и т. д. Добровольный, осознанный выбор группы по интересам, кружка, повышает ответственность ребенка за принятое решение, его заинтересованность в процессе и в результате взаимодействия.

Летние школы подтверждают внутреннюю убежденность школьников в необходимости саморазвития, стремлении к знаниям, в правильности их ценностных установок, ориентиров, помещая его в среду людей с такими же ценностями, а восприятие каждого участника как личности позволяет повысить самооценку ребенка.

Выбор летней школы зависит не только от интересов ребенка на данный момент, но и от выбора его будущей профессии. Определение профориентации еще в подростковом периоде позволяет направить усилия по развитию определенных качеств именно в необходимую сферу. Так, например, если ребенок хочет стать программистом, то ему целесообразнее выбирать летнюю школу ШМИТ, где он получит дополнительные знания в области информатики.

Обучение в летней школе требует финансовых затрат родителей. Актуальность развития человеческого капитала способствует тому, что родители готовы платить деньги за обучение своих детей в лучших школах, за получение дополнительного образования, за полноценный отдых детей. Исследование показало, что 60,6 % опрошенных родителей считают, что будущая профессиональная карьера ребенка зависит от материального положения семьи, ее возмож-

ности учить детей в хорошей школе. 23,3 % – считают, что выбор профессиональной карьеры зависит от атмосферы доброты в семье, насколько в ней ценится образованность и культура. 17,5 % – считают, что семья не влияет на выбор будущей профессии, а все зависит от самого человека. В любом случае, наблюдается возрастающая потребность в обучении и саморазвитии.

Таким образом, внимание к человеческому фактору в организации привело к актуальности проблемы развития людей. Отдача от вложений в человеческий капитал имеет большой временной лаг, но эффект от таких вложений превосходит все затраты, а со временем знания и навыки людей приумножаются, что увеличивает этот эффект многократно. Обучение детей в летних лагерях позволяет сформировать целостную личность еще до момента начала профессиональной деятельности человека, что повышает его конкурентоспособность на рынке труда и повышает эффективность труда в период непосредственной профессиональной деятельности.

**ЕДИНОЕ ЭКОНОМИЧЕСКОЕ ПРОСТРАНСТВО  
ГОСУДАРСТВ ТАМОЖЕННОГО СОЮЗА РОССИИ,  
КАЗАХСТАНА И БЕЛАРУСИ И ЕГО РОЛЬ  
В ПОВЫШЕНИИ ЧЕЛОВЕЧЕСКОГО КАПИТАЛА  
И ИННОВАЦИОННОГО РАЗВИТИЯ СНГ**

**COMMON ECONOMIC SPACE OF THE CUSTOMS UNION  
OF RUSSIA, KAZAKHSTAN AND BELARUS,  
ITS ROLE IN ENHANCING HUMAN CAPITAL  
AND INNOVATION DEVELOPMENT OF THE CIS**

**В.С. Половинко, Н.Т. Сарсембеков  
V.S. Polovinko, N.T. Sarsembekov**

*Омский государственный университет им. Ф.М. Достоевского*

Рассмотрены особенности перехода к инновационной экономике и роль человеческого капитала в этом. Отмечено, что для развитых стран характерным является очень высокий уровень человеческого развития и большой вклад научно-технической сферы в экономику страны. Для государств-членов ЕврАзЭС и государств-участников СНГ широкие перспективы для развития наукоемкой и конкурентоспособной экономики открывает Единое экономическое пространство (ЕЭП) России, Беларуси и Ка-

захстана. Получение экономических выгод от инновационного сотрудничества в рамках ЕЭП зависит от принятия мер по повышению уровня человеческого капитала и технологической модернизации.

The features of the transition to an innovation economy and the role of human capital in it. It is noted that for developed countries is characterized by a very high level of human development and contribution of scientific and technical areas in the economy. For the EurAsEC and the CIS member states broad prospects for development of high-tech and competitive economy opens up the Common Economic Space (UES) of Russia, Belarus and Kazakhstan. Getting the economic benefits of innovation cooperation within the EEA depends on the adoption of measures to improve human capital and technological modernization.

*Ключевые слова:* инновации, человеческий капитал, индекс человеческого развития, индекс инновационного развития, интеграция.

*Key words:* innovation, human capital, human development index, an index of innovative development, integration.

Переход к инновационной экономике государств, входящих в интеграционные объединения и союзы, как показывает международный опыт, требует осуществления целенаправленной и согласованной политики, основой которой является человеческий капитал, способный обеспечить заданные параметры роста экономики и расширение рынков сбыта продукции и услуг. Инновационная экономика является одним из главных условий расширенного воспроизводства и, устойчиво поддерживая спрос на новые технологии, обуславливает высокий уровень наукоемкости экономик стран интеграционных объединений и союзов.

Для государств-членов ЕврАзЭС и государств-участников СНГ широкие перспективы открывает Единое экономическое пространство (ЕЭП) Беларуси, Казахстана и России, и в перспективе Евразийского экономического союза для развития наукоемкой и конкурентоспособной экономики, активизации инновационных процессов. Напомним, что ЕЭП – интеграционное объединение государств Таможенного союза – Белоруссии, Казахстана, России. ЕЭП действует с 1 января 2012 г., а соглашения ЕЭП вступают в силу с июля 2012 г. Целью формирования ЕЭП является создание условий для стабильного и эффективного развития экономик государств-участников и повышения благосостояния населения. Базовый принцип ЕЭП включает свободу торговли товарами и услугами, передвижения финансового и человеческого капитала через границы государств-участ-

ников. Основные направления интеграции государств ЕЭП определяются соответствующими международными договорами и решениям органов ЕЭП, предусматривающих обязательность их выполнения для каждого из государств-участников, а также механизм их реализации и ответственности за невыполнение согласованных решений. Важно отметить, что ЕЭА открыто для присоединения других стран. В последнее время наблюдается определенный интерес со стороны Украины, рассматривающей возможные варианты вхождения в эту интеграционную группировку. Исследователи отмечают, что активизация интеграционного процесса по созданию ЕЭП России, Белоруссии, Казахстана и Украины имеет высокую экономическую эффективность, как для всех интегрируемых стран в целом, так и для каждой из этих стран в отдельности. Суммарный интеграционный эффект, измеряемый дополнительным производством валового внутреннего продукта, к 2015 г. составляет примерно 400 млрд долл. Если с 2005 по 2015 гг. при сохранении существующего уровня интеграционного взаимодействия суммарный ВВП четырех стран возрастет на 65 %, то при ускорении интеграционного процесса его объем увеличится более чем в 1,8 раза. При этом каждая из стран будет иметь значительный интеграционный эффект. Россия за счет интеграционного фактора получит дополнительно 16,8 от современного уровня ВВП, Украина – 17 %, Беларусь – 16 %, Казахстан – 14,7 %. Последние исследования экономической эффективности интеграционных процессов на постсоветском пространстве, сделанные на основе посткризисных статистических данных подтверждают указанные выводы. Из этого следует объективная целесообразность углубления и расширения ядра единого евразийского экономического пространства, создаваемого на базе Таможенного союза Беларуси, Казахстана и России [1].

Инновационный потенциал экономической интеграции в рамках ЕврАзЭС и СНГ может быть использован в разных формах и по различным направлениям. Расширение межгосударственной интеграции в рамках интеграционных объединений высокого уровня позволяет обеспечить доступ к новым технологиям, в том числе путем распространения неявных знаний, передачи технологий в менее развитые сектора, расширения возможностей сотрудничества для научных работников. Реальная экономическая интеграция означает, в частности, для Казахстана и России, преодоление сырьевой направленности экономик и расширение сферы высоких технологий. Пер-

спективным направлением экономического развития государств ЕЭП рассматривается восстановление или создание единых индустриально-технологических производств в таких отраслях, как агропромышленный комплекс, химическая промышленность и эффективная добыча минеральных ресурсов и их комплексная переработка, машиностроение и приборостроение и т. д. Инновационное развитие государств ЕЭП базируется на человеческом капитале (высококвалифицированных исполнителях), обладающих накопленным опытом и знаниями. Можно сказать, что реализация такого крупнейшего регионального проекта, которым является ЕЭП, зависит от уровня развития человеческого капитала: чем он будет выше, тем будет больше возможностей для экономического роста государств ЕЭП в условиях их инновационного развития и международной конкуренции на мировых рынках.

Государства ЕЭП располагают достаточным потенциалом человеческого капитала, оцениваемый так называемым индексом человеческого развития (ИЧР), расчет которого ведется ежегодно для всех стран мира по методике Программы развития ООН (ПРООН). ИЧР – это совокупный показатель уровня развития человека в стране и измеряет достижения страны с точки зрения состояния здоровья, получения образования и фактического дохода ее граждан в диапазоне от 0 до 1. На основе этого показателя государства ранжируются и классифицируются четырьмя категориями: страны с очень высоким уровнем ИЧР 1.0–0.79; страны с высоким уровнем ИЧР 0.79–0.69; страны со средним уровнем ИЧР 0.69 – 0.51 и страны с низким уровнем ИЧР 0.51–0.3. В докладе ПРООН за 2011 г. рейтинг ИЧР возглавляет Норвегия с ИЧР 0.943. к числу стран с очень высоким уровнем развития – вошли: Австралия (0.929), Нидерланды (0.91), США (0.91), Новая Зеландия (0.908), Канада (0.908), Ирландия (0.908), Лихтенштейн (0.905), Германия (0.905) и Швеция (0.904). Государства ЕЭП в рейтинге стран с высоким уровнем ИЧР занимают следующие места: Беларусь – 65 место, ИЧР – 0.756, Россия – 66 место с ИЧР 0,719, Казахстан – 68 место с ИЧР 0.745 [2].

Для стран с очень высоким уровнем человеческого развития характерным является большой вклад научно-технической сферы в ВВП, что обусловлено хорошо налаженной системой образования, высоким уровнем подготовки квалифицированных специалистов, оптимальным сочетанием научно-технической деятельности в университетах, научно-исследовательских организациях различных форм

собственности и финансируемых как государством, так и частными компаниями.

Опыт индустриально развитых стран показывает, что одним из основных факторов достигнутых результатов является продуманная государственная инновационная политика, высокая степень развития человеческого капитала и его интеграция в международный научно-технический рынок. Отличительной особенностью развитых стран является то, что научно-инновационный сектор тесно интегрирован во все отрасли экономики, способствуя тем самым быстрому продвижению инновационных технологий на мировые рынки. При этом вложения в науку в развитых странах отличаются высокими темпами роста, чем в производство.

Для государств ЕЭП инновационный потенциал для индустриально-инновационного развития может быть использован в разных формах и по различным направлениям. Прежде всего, расширение межгосударственной кооперации взаимно обеспечит доступ к новым технологиям, в том числе путем распространения неявных знаний, передачи технологий в менее развитые сектора, расширения возможностей сотрудничества для научных работников [6]. В этом большая роль принадлежит России, научно-технический потенциал которой значительно превосходит страны СНГ. Это касается показателей числа организаций, выполняющих научно-технические работы, персонала, занятого исследованиями и разработками, а также стоимости выполненных научно-технических работ в процентах к ВВП. По данным межгосударственного статистического комитета СНГ, все страны СНГ имеют крайне низкие показатели научно-технического обеспечения индустриально-инновационного развития по сравнению с Россией [6]. Для большинства стран СНГ, например, все еще чрезвычайно низкими остаются внутренние затраты на научные исследования и разработки (НИР) по отношению к валовому внутреннему продукту (ВВП): они, по-прежнему, составляют менее 1 %. К внутренним затратам на исследования и разработки относятся затраты на выполнение исследований и разработок собственными силами организаций, включая как текущие, так и капитальные затраты в течение отчетного года независимо от источника финансирования. Программой научно-технологического развития стран Европейского союза определено, что для поддержания и развития научных исследований и технологических разработок объемы внутренних затрат должны составлять 2–3 % от ВВП. Например, в Швеции этот

показатель равен 3,6 %, Финляндии – 3,5 %, Германии – 2,5 %. В таких странах, как Япония и США – соответственно 3,4 и 2,7 % [3].

Т а б л и ц а 1

**Внутренние затраты  
на исследования и разработки в странах СНГ**

	2000 г.			2010 г.		
	млрд руб.	в % к ВВП страны	доля в СНГ (%)	млрд руб.	в % к ВВП страны	доля в СНГ (%)
Азербайджан	0,5	0,3	0.57	3,5	0,2	0.61
Армения	0,1	0,2	0.1	0,7	0,2	0.12
<b>Беларусь</b>	<b>2,1</b>	<b>0,7</b>	<b>2.4</b>	<b>11,6</b>	<b>0,7</b>	<b>2.01</b>
<b>Казахстан</b>	<b>0,9</b>	<b>0,2</b>	<b>1.02</b>	<b>6,9</b>	<b>0,2</b>	<b>1.19</b>
Кыргызстан	0,1	0,2	0.1	0,2	0,2	0.03
Молдова	0,2	0,5	0.23	0,8	0,4	0.14
<b>Россия</b>	<b>76,7</b>	<b>1,1</b>	<b>87.16</b>	<b>523,4</b>	<b>1,2</b>	<b>90.55</b>
Таджикистан	0,02	0,1	0.02	0,2	0,1	0.03
Украина	7,7	0,9	0.09	31,2	0,7	5.4
Всего по СНГ*	88	0,9	100	578	1,0	100

Источник: О научно-исследовательской деятельности и кадрах науки в странах Содружества / Аналитические материалы. Статком СНГ. Статистика СНГ / Межгосударственный статистический комитет СНГ. 2012.

Основная доля в общем объеме внутренних затрат на исследования и разработки приходится на текущие затраты, в которых, в свою очередь, затраты на оплату труда так же занимают существенное место. В Молдове, России и Украине удельный вес фонда оплаты труда специалистов, ведущих НИР, составлял в 43–50 % общего объема текущих затрат на научные исследования и разработки, в Азербайджане, Армении, Беларуси, Казахстане и Кыргызстане – 32–39 %, Таджикистане – 14 %. Удельный вес капитальных вложений незначителен. В 2010 г. они заняли в Армении, Кыргызстане, Таджикистане и Украине лишь 0,02–2 %, в Азербайджане, Беларуси, Казахстане, Молдове и России – 4–8 %. В структуре внутренних текущих затрат на НИР по видам работ в странах СНГ в 2010 г. наибольшее предпочтение отдавалось научно-техническим разработкам (53–61 % – в Армении, Беларуси, России и Украине) и прикладным исследованиям (42 % – в Азербайджане, 56 % – в Казахстане и Молдове). Доля затрат на фундаментальные исследования, несмотря на ее рост

в последние годы в большинстве стран, остается невысокой. Например, в Азербайджане – 39 %, Армении – 37 %, Молдове – 28 % [3].

В 2010 г. в странах СНГ свыше 6 тысяч организаций выполняли научные исследования и разработки. При этом следует обратить внимание на то, что, по прежнему, сохраняется тенденция сокращения числа научно-исследовательских организаций. Их число за последний год снизилось в Азербайджане, Армении, Кыргызстане, Молдове, России и Украине на 1–9 %. Средняя численность персонала организаций в 2010 г. составила в Казахстане, Кыргызстане и Таджикистане 35–51 человек, Армении, Беларуси и Молдове – 68–83, Украине и Азербайджане – соответственно 108 и 124, России – 211 человек. На государственный сектор большинства стран СНГ приходится наибольшая доля в общем объеме внутренних текущих затрат на исследования и разработки (73–88 % в Азербайджане, Армении, Молдове и Таджикистане). За ним следует предпринимательский сектор (61 % затрат на НИР – в Беларуси и России, 55 % – в Украине). В Казахстане и Таджикистане организациями сектора высшего образования было освоено 17 % внутренних текущих затрат на НИР, в остальных странах – 7–14 %. Сектор некоммерческих организаций составил в 2010 г. 9 % затрат на НИР в Казахстане, 0,2 % – в России. Основным источником финансирования научно-исследовательских работ в большинстве стран, как и прежде, остаются бюджетные средства. Доля собственных средств организаций в Беларуси составила в 2010 г. 12 % общего объема финансирования (в 2009 г. – 13 %), Казахстане – 16 % (17 %); в остальных странах она остается низкой. В наибольшей степени заказчики финансируют НИР в России и Украине (соответственно 29 и 22 %). Доля иностранных инвесторов в странах остается невысокой, и лишь в Украине она достигла в 26 %. Во всех странах СНГ доля расходов на приобретение нового оборудования в общей сумме текущих затрат на научные исследования и разработки по-прежнему остается незначительной.

В 2010 г. в странах СНГ свыше 960 тысяч человек было занято в сфере научных исследований и разработок. При этом по сравнению с 2009 г. их численность уменьшилась в Кыргызстане на 11 %, Армении, Беларуси, Молдове, России и Украине – на 1–6 %. Сокращение произошло, в основном, за счет лиц, непосредственно проводящих исследования и разработки (исследователи и техники) [3].

Таблица 2

**Численность работников организаций, выполнявших  
научные исследования и разработки в 2010 г. (тыс. человек)**

	Всего		В том числе							
			исследо- ватели		техники		вспомогатель- ный персонал		прочий персонал	
	тыс. чел	%	тыс. чел	%	тыс. чел	%	тыс. чел	%	тыс. чел	%
Азербай- джан	17,9	100	11,0	61,6	1,8	10,1	3,5	19,7	1,6	8,6
Армения	6,6	100	5,0	76,0	0,5	7,3	0,7	10,2	0,4	6,5
Беларусь	31,7	100	19,9	62,7	2,2	7,1	9,6	30,2	–	–
Казахстан	17,0	100	10,9	63,9	1,1	6,3	2,7	16,2	2,3	13,6
Кыргыз- стан	3,1	100	2,0	63,1	0,2	8,3	0,4	13,7	0,5	14,9
Молдова	5,1	100	3,3	63,9	0,4	7,2	0,8	16,9	0,6	12,0
Россия	736,5	100	368,9	50,1	59,3	8,1	183,7	24,9	124,6	16,9
Таджики- стан	2,8	100	1,8	63,7	0,3	11,7	0,4	15,1	0,3	9,5
Украина	141,1	100	73,4	52,0	16,2	11,4	26,0	18,5	25,5	18,1

Источник: О научно-исследовательской деятельности и кадрах науки в странах Содружества / Аналитические материалы. Статком СНГ. Статистика СНГ / Межгосударственный статистический комитет СНГ. 2012.

В Азербайджане, Армении, Кыргызстане, Молдове и Таджикистане более половины всех работников, занимающихся научными исследованиями и разработками, сосредоточено в государственном секторе, в Беларуси и России – в предпринимательском. В секторе высшего образования научной деятельностью в Армении, Казахстане, Кыргызстане и Молдове занималось лишь 23–31 % всех работников. По показателю численности персонала, занятого исследованиями и разработками, в расчете на 10 000 занятых в экономике, страны СНГ уступают многим странам ЕС и другим странам мира (например, в Финляндии она составляет 239 человек, в Дании – 161, Японии – 146, Франции – 141 человек) [3].

Для всех стран СНГ характерным является преобладание числа специалистов-исследователей в категории от 40 до 60 лет. Вместе с тем, как положительное явление в возрастной структуре специалистов можно отметить некоторое увеличение в большинстве стран удельного веса исследователей в возрасте до 30 лет. Так, в 2010 г. в

Казахстане он составил 24 % (в 2001 г. – 16 %), России – 19 % (11 %), в Таджикистане – 18 % (12 %) [3].

Таблица 3

**Численность персонала, занятого исследованиями и разработками, в расчете на 10 000 занятых в экономике (человек)**

Страны	2000 г.		2010 г.	
	Всего	в том числе исследователи	Всего	в том числе исследователи
Азербайджан	43	27	41	26
Армения	54	31	61	48
Беларусь	73	43	69	43
Казахстан	24	15	20	13
Кыргызстан	21	13	15	10
Молдова	41	28	46	30
Россия	135	65	106	53
Таджикистан	23	13	13	8
Украина	96	46	71	37

Источник: О научно-исследовательской деятельности и кадрах науки в странах Содружества / Аналитические материалы. Статком СНГ. Статистика СНГ / Межгосударственный статистический комитет СНГ. 2012.

Участие России в рамках ЕЭП в научно-технической интеграции стран ЕврАзЭС и СНГ позволит поднять инновационный уровень экономик, сократить транзакционные издержки, и будет способствовать индустриально- инновационному развитию участников интеграционного процесса. Кроме того, необходимо принимать во внимание, что Россия и Беларусь располагают хорошо развитой перерабатывающей промышленностью [4]. В новых условиях, когда единое экономическое пространство позволяет осуществлять свободный трансферт технологий, государства-участники получают возможность на основе обмена технологиями шире переходить к инновациям в промышленности. Это даст определенные преимущества в сокращении технологического разрыва с партнерами по интеграции, повышении рентабельности предприятий и производительности труда.

Получение экономических выгод в рамках ЕЭП зависит от принятия мер по повышению уровня человеческого капитала и технологической модернизации. Это могут быть, например, совместные инновационные программы и проекты в различных отраслях экономики. ТС позволяет его участникам повысить долю высокотехноло-

гичных товаров во взаимной торговле, согласовывать свои действия по модернизации и инновационному развитию, которые обеспечиваются: развитием подсистем образования, науки и исследований, производства на основе разделения труда и специализации; системой институтов развития; расширением подготовки высококвалифицированных кадров и научно-технического сотрудничества

Т а б л и ц а 4

**Возможные направления развития инновационной деятельности в странах СНГ, ЕврАзЭС: международный опыт**

<i>Направления</i>	<i>Механизмы и решения, применяемые в международной практике</i>
<i>I. Ресурсы</i>	
1.1. Человеческий капитал	Обмены студентами и преподавателями, программы поддержки совместных научно-исследовательских проектов, промышленных разработок
1.2. Научная инфраструктура	Совместное использование оборудования на базе совместных лабораторий; Виртуальные библиотечные сети и научные базы данных научной; Банки научных материалов и образцов, в том числе с удаленным доступом
1.3. Инвестиции	Международная координация государственных кредитов и государственных гарантий кредитов банков; Налоговые вычеты с сумм, затраченных на научные исследования и разработки малыми и средними предприятиями с иностранным капиталом либо предприятиями, осуществляющими совместные научно-исследовательские проекты
<i>II. Рыночный потенциал</i>	
2.1. Спрос со стороны промышленных предприятий стран СНГ	Стимулирование спроса на научные исследования и разработки со стороны предприятий стран СНГ; Совместные предприятия с единым научно-исследовательским подразделением
2.2. Критическая масса для привлечения ТНК в научно-исследовательскую деятельность	Открытие виртуальных лабораторий в возможности общения в режиме реального времени для выполнения крупных исследований и разработок по заказу отечественных предприятий и иностранных ТНК.

<i>Направления</i>	<i>Механизмы и решения, применяемые в международной практике</i>
2.3. Продвижение наукоемких и высокотехнологичных товаров и услуг на зарубежные рынки с высокими барьерами входа	Кооперирование инновационных предприятий (малого и среднего бизнеса, малых и средних предприятий с крупными предприятиями) разделения расходов на патентование и маркетинг наукоемкой и высокотехнологичной продукции за рубежом; Поддержка создания совместных пунктов технического обслуживания, налаживания системы получения заказов от зарубежных клиентов; Трансграничные инвестиции в создание сборочных линий и совместных производств.
<i>III. Институциональный потенциал</i>	
3.1. Инновационная инфраструктура	Налаживание трансграничного сетевого взаимодействия технопарков и центров трансфера технологий; Создание совместных центров трансфера технологий, обслуживающих несколько стран; Формирование трансграничных сетей неформальных и венчурных инвесторов
3.2. Институты защиты прав интеллектуальной собственности	Налаживание трансграничного сетевого взаимодействия центров по защите прав интеллектуальной собственности, возникающих в ходе осуществления совместных исследований, образовательных проектов; консультирование по этим вопросам малых и средних инновационных предприятий.
3.3. Правовая защита	Согласованная политика по предоставлению инновационных грантов малым и средним предприятиям, консультирование по патентованию и иным вопросам инновационной деятельности, представление интересов за границей

Источник: Обзор инновационного развития Беларуси. ЕЭК ООН. Женева: 2011.

Наряду с ИЧР имеются другие индексы, отражающие степень развития той или иной страны с учетом других факторов, например инновационного. Одним из таких показателей является индекс инновационного развития. Определение инноваций стало более широким, и понятие «инновации» не ограничивается рамками научно-исследовательских лабораторий и научных публикаций. В настоящее

время новые знания добываются, главным образом, в компаниях, располагающих хорошо подготовленным человеческим капиталом и ведущих исследования в определенном контексте для решения конкретных задач. Оценку глобального инновационного индекса стран мира с 2007 г. ежегодно проводит INSEAD. INSEAD – это аббревиатура французского названия международной бизнес-школы «Institut Européen». Она имеет отделения в Европе (Франция), Азии (Сингапур), Ближнем Востоке (Абу-Даби), а также научно-исследовательский центр в Израиле. INSEAD располагает кроме этого 17 научно-исследовательскими центрами в различных районах мира, в которых проводятся экономические, социальные и другие прикладные исследования по различным отраслям науки [5].

В Докладе о глобальном инновационном индексе (ГИ), подготовленном в 2011 году международной бизнес-школой INSEAD совместно с Alcatel-Lucent, Booz and Company, Конфедерацией индийской промышленности и специализированными агентствами ООН – WIPO (World Intellectual Property Organization – Всемирная организация интеллектуальной собственности), все вышеуказанные страны занимают высокие позиции в рейтинге инновационного индекса, высокие места занимают страны Европы. В первой десятке шесть европейских стран, две азиатские страны и две страны из Северной Америки. Это Швейцария (1), Швеция (2), Сингапур (3), Гонконг (особый административный район Китая) (4), Финляндия (5), Дания (6), США (7), Канада (8), Нидерланды (9), и Великобритания (10), Израиль – 14. Норвегия по классификации глобального инновационного индекса заняла 18 место, Япония – 20, Франция – 22-е место. Возникает вопрос, почему Норвегия оказалась в этом рейтинге на таком месте. Объяснить такую оценку можно тем, что экономика страны в значительной степени зависит от нефте- и газодобывающей и нефтеперерабатывающей промышленности, которая формирует ВВП, а влияние на него других отраслей – менее существенно. Норвегия – один из крупнейших в мире и крупнейший в Западной Европе производитель и экспортер углеводородов. Китай занял 29 место и стал единственной развивающейся страной, вошедшей в первые тридцать стран по показателю инновационного индекса. Бразилия заняла 47-е, Россия – 56-е, Казахстан – 84-е место [6].

Целесообразно рассмотреть опыт инновационного развития некоторых стран, занявших высокие места в глобальном инновационном индексе ГИ-2011 [7].

**Швейцария** (1-е место) последовательно реализует программы, направленные на переход государства от индустриальной экономики к экономике, основанной на знаниях, начиная с 1950-х гг. В 90-х гг. была создана структура государственных ведомств, курирующих становление экономики, основанной на знаниях, инновационной экономики, которая существует и в настоящее время. Важными факторами высоких достижений инновационного развития является последовательность осуществляемой инновационной политики и ее международная ориентация национальных инновационных предприятий.

**Швеция** (2-е место) в 2005–2008 гг. были определены следующие приоритетные сферы для финансирования НИОКР: медицина, биотехнологии, окружающая среда, наличие «центров высоких технологий», представляющих собой объединение научно-исследовательских и коммерческих организаций и предприятий в целях эффективной коммерциализации инноваций. Особенностью научно-исследовательского сектора Швеции является высокий уровень образования и квалификации, занятых в ней, также эффективная работа государственных институтов, развитие рынка венчурного капитала. Важное значение при этом имеют долговременные вложения в образование.

**Сингапур** (3-е место) – крупнейший мировой центр по переработке нефтяных продуктов и производству полупроводников. Сингапур рассматривается как инновационная территория, на которой созданы условия для эффективного использования человеческого капитала, развитие которого осуществляется через систему образования и формирование среды, оптимальной для реализации инновационных возможностей. Сингапур имеет высокоорганизованную финансовую инфраструктуру и в стране находятся отделения более 3000 самых крупнейших компаний мира. В Сингапуре насчитывается около 140 тыс. предприятий малого и среднего бизнеса, что составляет примерно 90 процентов от всех предприятий страны, и они обеспечивают занятость значительной части населения.

Сингапур сегодня выполняет функцию системного интегратора инноваций, благодаря тому, что здесь есть финансовые ресурсы, рациональная деловая практика, информационные технологии, финансовый инжиниринг и человеческий капитал, который стал основой для инновационного развития страны.

Приведенные выше особенности государственной инновационной политики стран свидетельствуют о важной роли государст-

венного регулирования в применении мер стимулирования инновационной активности. Они, главным образом, связаны с использованием конкретных мер, направленных на ускорение инновационного развития (различного рода льгот, финансовой поддержки, мер по улучшению взаимодействия науки и бизнеса), а также с укреплением государственно-частного партнерства в данных процессах.

Опыт инновационного развития стран, получивших высокие рейтинги ГИ-2011 показывает, что одним из основных факторов достигнутых успехов и результатов является продуманная государственная инновационная политика, высокая степень развития человеческого капитала и его интеграция в международный научно-технический рынок.

---

1. Глазьев С. Итоги и перспективы интеграционных процессов на постсоветском пространстве // Российский экономический журнал. 2012. № 1.

2. Доклад о человеческом развитии 2011. Устойчивое развитие и равенство возможностей: лучшее будущее для всех. ПРООН. 2011. 176 с.

3. О научно-исследовательской деятельности и кадрах науки в странах Содружества / Аналитические материалы. Статком СНГ. Статистика СНГ / Межгосударственный статистический комитет СНГ. 2012.

4. Обзор инновационного развития Беларуси. ЕЭК ООН. Женева: 2011.

5. [www.insed](http://www.insed).

6. Global Innovation Index 2011. [www.globalinnovationindex.org](http://www.globalinnovationindex.org)

7. Хронология становления инновационных экономик. [www.economy.gov.ru/wps/](http://www.economy.gov.ru/wps/)

# **ОСНОВНЫЕ НАПРАВЛЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОГО ИСПОЛЬЗОВАНИЯ НАУЧНО-ОБРАЗОВАТЕЛЬНОГО ПОТЕНЦИАЛА НАСЕЛЕНИЯ СВЕРДЛОВСКОЙ ОБЛАСТИ**

## **EFFICIENT USE OF BASIC SCIENCE AND EDUCATIONAL POTENTIAL POPULATION OF SVERDLOVSK REGION**

**М.И. Плутова  
M.I. Plutova**

*Уральский государственный экономический университет*

В статье определены и рассмотрены различные перспективные направления экономического и инновационного развития Свердловской области, способствующие эффективной реализации научно-образовательного потенциала населения. Определена необходимость изучения перспектив использования научно-образовательного потенциала.

The paper identified and discussed a variety of promising areas of economic and innovative development of the Sverdlovsk region, facilitating the effective implementation of scientific and educational potential of the population. The necessity of studying the prospects of scientific and educational potential.

*Ключевые слова:* население, научно-образовательный потенциал, территория, развитие, инновации, направления реализации.

*Key words:* population, scientific and educational potential, the area development, the innovation, the direction of implementation.

Одним из основных параметров социально-экономического развития регионов страны является эффективность использования и реализации научно-образовательного потенциала населения территории. Научно-образовательный потенциал населения рассматривается как совокупность научных и образовательных средств, запасов, реальных возможностей, которыми обладает население территории для осуществления деятельности в различных сферах.

Первичной целью экономического развития большинства территорий является улучшение качества жизни населения, следовательно, данный процесс включает следующие направления: повышение материального благосостояния населения, создание условий способствующих сохранению и поддержке здоровья и жизнеспособно-

сти населения, и качественное изменение уровня образованности населения.

В настоящее время, долгосрочным приоритетом Российской экономической стратегии является *инновационное развитие*. Чтобы воплощать инновации в жизнь, необходима качественно новая промышленная база. Кроме того, в Концепции долгосрочного развития страны заявлено о коренной модернизации перерабатывающего сектора. Это необходимо, чтобы вернуть в Россию существенную часть добавленной стоимости, создающейся в мире на базе российских сырьевых ресурсов.

Эта грандиозная по масштабам задача особенно актуальна для Сибири, Поволжья и Урала, в частности и для Свердловской области, где наряду с основными сырьевыми ресурсами и добывающим сектором, сосредоточены крупнейшие перерабатывающие предприятия. В связи с вышесказанным, возможно, выделить основные направления реализации научно-образовательного потенциала населения Свердловской области, как основного компонента способствующего экономическому, политическому, социальному развитию территории:

Во-первых, *создание промышленных объектов – индустриальных парков и особых экономических зон*. Данное направление должно быть тесно увязано с общей стратегией развития региона. Так, в декабре 2010 г. Премьер-министр РФ В. Путин подписал постановление о создании в Свердловской области особой экономической зоны (ОЭЗ) промышленно-производственного типа «Титановая долина». Было подписано трехстороннее соглашение между Правительством РФ, Правительством Свердловской области и Администрацией Верхнесалдинского городского округа. Выбор названия связан с расположенным рядом крупнейшим в мире титановым производством – заводом Корпорации «ВСМПО-АВИСМА», но не ограничивает отраслевую специализацию ОЭЗ. Основная цель создания ОЭЗ ППТ «Титановая долина» – развитие обрабатывающих отраслей экономики через создание на территории ОЭЗ современных промышленно-производственных комплексов, способных обеспечить производство высокотехнологичной продукции глубокой промышленной переработки в целях удовлетворения потребностей российской экономики и стимулирования экспорта, за счет масштабного привлечения отечественных и иностранных инвестиций. Данный проект принципиально важен, как способ повышения качества жизни

ни свердловчан, создание новой точки роста огромной территории, где проживает более миллиона человек.

Ещё одним из крупнейших инвестиционных проектов является – строительство завода по производству метанола («Химический парк «Тагил») в городе Нижний Тагил мощностью 600 тысяч тонн в год. Метанол является базовым сырьем для дальнейшего выпуска различных полимеров, химических соединений на основе метилового спирта (например, незамерзающие жидкости), синтетических материалов. В целом, реализация проекта по созданию «химического парка» позволит развивать новые направления экономики моногорода Нижний Тагил и Свердловской области, а не только металлургию и машиностроение. [1]

Есть и условия ограничивающие развитие данного направления, в частности недостаточные возможности региональных институтов развития.

Во-вторых: *развитие индустриальных кластеров*. Развитие промышленности в регионах должно быть тесно связано с развитием индустриальных кластеров. Особенно тех, которые производят или способны производить высокотехнологичную, импортозамещающую, конкурентную продукцию. Отбор этих кластеров и их поддержка на конкурентной основе – важнейший элемент территориального развития страны.

Один из примеров кластерного подхода – создание новой отрасли железнодорожного машиностроения в Свердловской области и выпуск локомотивов нового поколения. Это совместный проект Группы «Синара» и Siemens. Производство российских локомотивов обеспечивает заказами сотни российских предприятий, стимулирует отраслевую науку, способствует развитию энергосберегающих, ресурсосберегающих технологий [2].

Руководство существующего в Свердловской области Уральского фармацевтического кластера предложило проекты по развитию инновационного фармацевтического производства в Свердловской области в рамках программы «Доступные лекарства». Программа содержит три основных раздела: создание в стране более 200 диализных клиник с применением отечественного оборудования, производство противовирусных препаратов нового поколения, а также строительство первого в России завода по производству современного фармацевтического стекла. Свердловская область стала одним из регионов, наиболее активно участвующим в проекте «Сколково».

Сегодня шесть свердловских компаний реализуют в «Сколково» свои проекты, заявки ещё на шесть проектов рассматриваются. В частности, в Свердловской области совместно со «Сколково» создается отечественное производство лекарств [3].

В-третьих: *создание моногородов*. Средний Урал благодаря усилиям губернатора А. Мишарина стал одним из первых регионов, получивших средства на поддержку моногородов. Моногород – это поселение, организации и жители которого неспособны своими силами компенсировать риски внешней экономической среды, исключая возможность устойчивого развития этого населенного пункта [4].

Перечень монопрофильных населенных пунктов, в которых в первоочередном порядке необходимо разработать и начать реализацию комплексных инвестиционных планов модернизации моногородов, предоставлен Минрегионом РФ. В этот перечень так же включены и города Свердловской области:

– г. Нижний Тагил, численность населения – 375,71 тыс.чел., градообразующее предприятие – ОАО «НПК «Уралвагонзавод»;

– г. Асбест, численность населения – 71,30 тыс.чел., градообразующее предприятие – ОАО «Уральский горно-обогатительный комбинат» (ОАО «Ураласбест»);

– г. Каменск-Уральский, численность населения – 180,93 тыс. чел., градообразующие предприятия – ОАО «Синарский трубный завод» (входит в состав ОАО «Трубная металлургическая компания»), ОАО «Каменск-Уральский металлургический завод» (входит в состав ООО «Управляющая компания Алюминиевые продукты»), ОАО «Каменск-Уральский завод по обработке цветных металлов» [5].

В-четвертых: *инфраструктура региона*. Эффективное, технологичное развитие современной производственной и деловой инфраструктуры в Свердловской области является необходимым условием органичной интеграции региона в систему мировой экономики, дальнейшего расширения деловых контактов.

Важное место в инфраструктуре региона занимает международный аэропорт-хаб «Кольцово». По уровню развития авиатранспортной инфраструктуры Екатеринбург занимает 1 место среди региональных городов после Москвы и Санкт-Петербурга: аэропорт Кольцово занимает третье место в РФ после Московского авиаузла и Санкт-Петербурга по пассажиропотоку; количеству направлений вылетов, пропускной способности терминалов (3600 пасс./час), их

качеству (полностью реконструированы в течение последних пяти лет). Аэропорт соединен с областным центром регулярным железнодорожным сообщением. В свою очередь, *Свердловская железная дорога как инфраструктурный компонент региона является основным транзитным и перерабатывающим центром потоков грузов и пассажиров в направлении «Европа – Азия».* По территории Свердловской области проходит Международный транспортный коридор «Запад-Восток», 6 федеральных автотрасс, что говорит о развитости автодорожной инфраструктуры региона.

*Финансовая инфраструктура.* Екатеринбург является одним из крупнейших финансово-деловых центров России, здесь сконцентрированы офисы транснациональных корпораций, представительства иностранных компаний, большое количество федеральных и региональных финансово-кредитных организаций. Банковский сектор Свердловской области насчитывает более 90 банковских организаций, в числе которых 19 местных. Екатеринбург – на 3 месте после Москвы и Санкт-Петербурга по числу зарегистрированных крупнейших банков, в числе которых СКБ-банк, Уральский банк реконструкции и развития, УралТрансБанк, Драгоценности Урала, Екатеринбургский муниципальный банк, Гранкомбанк, Банк24.ру, ВУЗ-банк, Кольцо Урала и Уралфинпромбанк.

Страховой сектор представлен более чем 100 компаниями, из которых 26 являются местными. В секторе негосударственного пенсионного страхования работают 14 пенсионных фондов, в том числе 6 местных. В Екатеринбурге расположены офисы крупнейших мировых аудиторских компаний – Ernst&Young, KPMG, PricewaterhouseCoopers.

*Связь, СМИ, Телекоммуникации.* По данным инвестиционного портала, Свердловская область занимает 3 место в стране по уровню развития интернета, уступая лишь Москве и Санкт-Петербургу. Проникновение интернета в городе составляет около 45 %, что почти вдвое больше общероссийских показателей. Также Екатеринбург является лидером по активности информационных агентств и интернет-пользователей – более 70 % от всех уральских новостных сообщений поступает из Екатеринбурга, здесь сосредоточено наибольшее количество новостных источников (около 40 % от всех уральских СМИ) и блоггеров (50 % от всех уральских интернет-дневников). Также высока покупательская онлайн-активность пользователей (50 % от общего количества уральских клиентов интер-

нет-магазинов). В Свердловской области ведут телевидение свыше 80 телекомпаний, зарегистрировано более 1000 печатных изданий, действует 400 электронных средств массовой информации. При этом около 450 тысяч экземпляров составляет суммарный недельный тираж районных изданий – муниципальной прессы области. Безусловным российским лидером по тиражу остаётся «Областная газета» – 130 тысяч экземпляров. [5]

В-пятых: *развитие инновационных и научных технологий*. Программа «Развитие инфраструктуры наноиндустрии и инноваций Свердловской области» реализуется с 2011 года и предусматривает три основных направления. Во-первых, субсидирование части затрат организациям, осуществляющим научно-исследовательские работы и реализующим проекты по внедрению новых технологий в сфере наноиндустрии. В 2011 году организациями Свердловской области выпущено 10 новых продуктов нанотехнологий на сумму 175 миллионов рублей, а также создано 40 новых рабочих мест, что превышает в 2 раза запланированные ранее показатели.

Кроме того, в рамках программы областным министерством промышленности и науки предоставляются субсидии ведущим научным школам региона на реализацию проектов. Поддержка оказывается совместно с Российским гуманитарным научным фондом и Российским фондом фундаментальных исследований.

В 2011 году были заключены соглашения на общую сумму 140 миллионов рублей. В выполнении этих проектов были задействованы более 800 научных сотрудников из 29 научных организаций и вузов Свердловской области.

Исследования по линии РФФИ ориентированы на создание научных основ нанотехнологий, новых технологий для машиностроения, информационных технологий, получение сверхпроводников, новых материалов для ядерной и солнечной энергетики, создание эффективных медицинских технологий по лечению сердца человека, лекарственных препаратов.

При поддержке РГНФ проведены международные форумы и всероссийские научные конференции, посвященные этнологии и киноантропологии, развитию рекреационно-туристского потенциала, социальным проблемам региона и выполнены исследования по энергетической безопасности региона, антикризисному управлению, трансферу технологий, социально-демографическому прогнозированию развития северных городов, эффективности деятельности ор-

ганов местного самоуправления. Все это позволило в 2011 г. дополнительно привлечь в Свердловскую область из федерального бюджета около 20 миллионов рублей, что говорит об экономической значимости и целесообразности реализуемых проектов в Свердловской области.

Еще одно направление программы подразумевает финансирование из областного бюджета проектирования и строительства специализированных помещений, так называемых «чистых комнат», в составе нанотехнологического центра, создаваемого совместно с Корпорацией «Роснано». На эти цели выделен 21 миллион рублей. По результатам конкурса, объявленного ОАО «Роснано», проект Свердловской области по созданию нанотехнологического центра признан победителем. Для его создания Корпорация «Роснано» обеспечит поставку оборудования на сумму 600 миллионов рублей. В целом, в ходе реализации программы к 2015 году будут созданы не менее 500 новых рабочих мест в сфере nanoиндустрии, появятся производства продукции нанотехнологий общим объемом не менее 10 миллиардов рублей, а также получены не менее 40 новых видов продукции [5].

Для развития и оптимального функционирования данных направлений реализации научно-образовательного потенциала населения территории необходимо уделить особое внимание кадровому вопросу Свердловской области. Миграция носит выборочный характер, анализ рынка труда России, Свердловской области и мирового опыта показывает, что спрос на труд специалистов высшей квалификации по странам и регионам достаточно ограничен.

«Утечку умов» достаточно сложно оценить, особенно если речь идет о миграции работников интеллектуального и творческого труда. Лишь немногие из сотен тысяч людей, занимающихся исследованиями и разработками, становятся специалистами высокого и высшего уровня. Между тем мировой рынок высококвалифицированного интеллектуального труда предъявляет спрос, прежде всего, на элитных ученых и перспективную талантливую молодежь – предэлиту, которая представляет собой интеллектуальный «задел» для будущих научных достижений. Научные работники средней квалификации практически не имеют реальных шансов устроиться на Западе по специальности.

Отток научных и высококвалифицированных специалистов в области стал явно заметен в середине 90-х годов. Очевидно, что не-

достаток высококвалифицированных рабочих, ученых, специалистов наносит значительный экономический, интеллектуальный и моральный ущерб региону, тем более, что ими вывозится и будущий потенциал страны – дети.

Кадровый вопрос, а именно процесс формирования и развития научно-образовательного потенциала населения является неотъемлемой частью экономической конкурентоспособности и благополучия территорий. Следовательно, необходимо проводить мониторинг развития направлений реализации научно-образовательного потенциала, чтобы не исчерпать основной ресурс развития территорий – население.

---

1. Инновационные проекты получают бюджетную поддержку. URL: <http://www.urm.ru/en/news.0-article3684-act.info.html>.

2. *Мартынов А.Ф.* Воспроизводство интеллектуального потенциала: оценка, моделирование, методология управления: автореф. дис. ... д-ра экон. наук. М., 2008. 48 с.

3. Разверните государственный корабль. URL: <http://www.met1.ru/metallinsertvvavv429vvat.html>.

Моногорода Свердловской области успешно диверсифицируют экономику <http://amisharin.ru/press/1925/>

4. Инвестиционный портал. URL: <http://invest.midural.ru/about/infrastruktura>.

5. Свердловскую область поделят на кластеры. URL: <http://www.kommersant.ru/doc/1619731>.

6. Советский энциклопедический словарь / гл. ред. А.М. Прохоров. 4-е изд. М.: Сов.энциклопедия, 1987. 1600 с.

7. Министерство общего и профессионального образования Свердловской области. URL: <http://www.minobraz.ru>.

8. Министерство промышленности и науки Свердловской области. URL: <http://mpr.midural.ru>.

9. Особая экономическая зона Титановая долина. URL: <http://www.titanium-valley.com>

# **ХАРАКТЕР И СОДЕРЖАНИЕ ТРУДА ПЕРСОНАЛА КОНСТРУКТОРСКОГО БЮРО КАК ПРЕДСТАВИТЕЛЯ ИННОВАЦИОННЫХ ОРГАНИЗАЦИЙ**

## **NATURE AND CONTENT OF WORK OF THE PERSONNEL OF DESIGN OFFICE AS REPRESENTATIVE OF THE INNOVATIVE ORGANIZATIONS**

**С.В. Пшеничников  
S.V. Pshenichnikov**

*Омский государственный университет им. Ф.М. Достоевского*

Выделены отличительные черты конструкторского бюро как представителя инновационных организаций. Определены особенности характера и содержания труда работников конструкторского бюро.

Distinctive features of design office as representative of the innovative organizations are allocated. Features of nature and content of work of employees of design office are determined.

*Ключевые слова:* инновационная организация, конструкторское бюро, характер и содержание труда персонала конструкторского бюро.

*Key words:* the innovative organization, design office, character and content of work the personnel of design office.

Актуализация в настоящее время перехода российского бизнеса на инновационный путь развития предопределяет обращение внимания к таким организациям и предприятиям, которые являются носителями инновационных разработок, технологий, продукции. Эти организации, как правило, имеют ряд особенностей по сравнению с так называемыми «традиционными» организациями. К числу таких инновационных организаций относятся конструкторские бюро различной направленности, научно-исследовательские институты, научно-производственные объединения, исследовательские центры, научные парки.

В самом общем виде конструкторское бюро – организация, основной деятельностью которой является осуществление опытно-конструкторских разработок, проведение научно-исследовательских работ с целью проектирования новой продукции или усовершенствования уже существующей продукции; разработка технологий, а

также проведение комплекса мероприятий по экспериментированию и испытанию новых образцов продукции в целях обеспечения их дальнейшей конкурентоспособности на рынке.

Отличительными чертами и особенностями конструкторских бюро, на наш взгляд, являются:

- высокая фондовооружённость и информационная обеспеченность труда конструкторов, а также работников других специальностей и профессий, осуществляющих в конструкторском бюро инновационную деятельность (технологи, экспериментаторы, проектировщики, сотрудники лабораторий),

- высокий технический уровень экспериментальной и испытательной базы (в том числе уникальной базы, созданной в конкретной организации),

- использование систем автоматизированного проектирования и управления технологическими процессами, а также иными специфическими программными продуктами, в том числе собственной разработки,

- приоритет развития персонала конструкторских, технологических структурных подразделений, составляющего ядро, ключевой ресурс организации.

К важнейшей особенности характера и содержания труда конструкторского бюро отнесём высокую степень интеллектуального и творческого труда персонала такой организации, направленного на генерирование инновационных идей и решений. Для инновационной организации, а в частности конструкторского бюро, характерно то, что в качестве ключевого источника постоянного роста и развития выступает творческая деятельность персонала, создание и распространение нововведений. Творческий элемент во многом определяет инновационную деятельность, позволяет «уйти» от стандартных решений, шаблонов или же соединить особым образом традиционные взгляды и представления в нечто новое, инновационное. В связи с этим, работникам таких организаций представляется относительная свобода действий в принятии профессиональных решений.

Значительную часть в структуре персонала конструкторского бюро занимает научно-технический персонал – социально-профессиональная группа, состоящая из научных, инженерно-технических и других категорий работников, осуществляющих опытно-конструкторские, проектно-конструкторские, технологические, организационно-методические разработки; научно-исследовательские работы;

исследования, а также практическую реализацию результатов своей профессиональной деятельности (освоение и внедрение разработок).

Приведённую выше особенность иллюстрирует структура персонала ОАО «Омское машиностроительное конструкторское бюро», г. Омск, осуществляющего научно-исследовательские и опытно-конструкторские работы, испытания изделий авиационной и военной техники, а также сертификацию разработанной авиационной техники, серийное изготовление, ремонт и сервисное обслуживание разработанной и изготавливаемой продукции.

Основная продукция предприятия – топливорегулирующая аппаратура газотурбинных и прямоточных двигателей авиатехники, насосы, регуляторы и дозаторы различного назначения, а также агрегаты механизации компрессоров газотурбинных двигателей.

Средняя численность персонала ОАО «Омское машиностроительное конструкторское бюро», выполняющего научные исследования и конструкторские разработки в 2009–2011 гг. составляла около 800 человек, в относительном же выражении это более 70 % всей численности персонала бюро (табл. 1).

Т а б л и ц а 1

**Соотношение среднесписочной численности персонала  
ОАО «Омское машиностроительное конструкторское бюро»  
и персонала, занятого инновационной деятельностью**

<i>Численность/год</i>	<i>2009 г.</i>	<i>2010 г.</i>	<i>2011 г.</i>
Среднесписочная численность, чел.	1 083	1 053	1 033
Численность персонала, занятого инновационной деятельностью, чел.	823	786	790
Соотношение численности, %	75,9	74,6	76,5

Конструкторское бюро, проводя различного рода НИОКР, для достижения поставленных целей производят опытные образцы разработанной продукции, для чего требуется наличие в организационной структуре производственных подразделений разного масштаба. Именно поэтому в конструкторском бюро можно наблюдать симбиоз трудовой деятельности научного и производственного персонала.

Необходимо отметить, что трудовая деятельность научного и производственного персонала в конструкторском бюро имеет разную степень регламентации. Работники научного сектора – конст-

рукторы – ориентируются, прежде всего, на достижение тех параметров конечной разработки, которые заложены и описаны в техническом задании (ТЗ) на проведение НИОКР.

Таким образом, трудовая деятельность работников конструкторского отдела осуществляется в достаточно широких границах, без детального описания.

В свою очередь организация труда работников производственного сектора имеет большую степень регламентации, поскольку именно во время трудовой и профессиональной деятельности персонала и находит своё физическое воплощение конкретная инновационная идея или решение, разработанная конструкторами. Перечень регламентирующей документации для работников производственного сектора по сравнению с научными работниками более обширен и может включать в себя такие документы, как технологии изготовления, маршрутные карты, служебные записки, стандарты и инструкции предприятия.

Среди особенностей характера и содержания труда конструкторского бюро выделим организацию работы по патентоведению и по контролю над соблюдением авторских прав на разработанную продукцию и технологии. Организационная структура конструкторского бюро предполагает функционирование отдельного структурного подразделения (или же работников организации), осуществляющего исследование на патентную чистоту разработанной продукции, расчёт величины авторских вознаграждений; организацию работы по охране объектов интеллектуальной собственности. В современных условиях всё более ужесточающейся конкуренции деятельность работников подобных служб становится особенно актуальной, поскольку разработанные объекты интеллектуальной собственности требуют постоянной защиты от использования иными организациями.

Наряду с уже описанными особенностями характера и содержания труда конструкторского бюро мы выделяем проектную и командную форму организации труда персонала.

Очередные НИОКР, к которым приступает конструкторское бюро, предполагают взаимодействие работников разных специальностей и квалификации. Работники конструкторского отдела специализируются на разных направлениях и сферах проведения ОКР и НИР, в частности конструкторы ОАО «Омское машиностроительное конструкторское бюро» специализируются по таким направлениям машиностроения, как разработка агрегатов с использованием

пневматических решений и с использованием гидравлических решений. Тем не менее, опытные образцы изделий, разрабатываемых в результате НИОКР, могут соединять в себе различные конструктивные решения и технологии, что требует привлечения работников, специализирующихся на разных тематиках и по разным профессиональным направлениям. В соответствии с этим для проведения НИОКР в конструкторском бюро работники разных бригад или структурных подразделений объединяются в группы по проектам. Проектная форма организации труда позволяет решать поставленные задачи всесторонне и задействовать весь творческий и инновационный потенциал конструкторского бюро.

На наш взгляд, мы рассмотрели лишь часть отличительных черт и особенностей характера и содержания труда персонала конструкторского бюро как представителя инновационной организации и, безусловно, необходимы дальнейшие исследования данного вопроса.

## **ИЗМЕНЕНИЕ РОЛИ ЧЕЛОВЕЧЕСКОГО КАПИТАЛА В УСЛОВИЯХ РЕАЛИЗАЦИИ ИНДУСТРИАЛЬНО-ИННОВАЦИОННОЙ ПОЛИТИКИ**

### **THE CHANGING ROLE OF HUMAN CAPITAL IN THE REALIZATION OF INDUSTRIAL AND INNOVATION POLICY**

**Н.Т. Сарсембеков**

**N.T. Sarsembekov**

*Омский государственный университет им. Ф.М. Достоевского*

В статье освещаются вопросы изменения роли человеческого капитала в условиях реализации индустриально-инновационной политики на примере Республики Казахстан. Статья содержит данные о ранее проведенных исследованиях по вопросам человеческого капитала. Вместе с этим приводятся данные о ходе реализации государственной индустриально-инновационной программы страны. В статье отмечено, что происходящие изменения в структуре экономики республики качественно изменят состав человеческого капитала.

This article highlights the issues of the changing role of human capital in the implementation of industrial and innovation policy by the example of

Kazakhstan. This article contains information about previous studies on human capital. At the same time shows the progress of the state's industrial and innovation program of the country. The article noted that the changes in the structure of the national economy qualitatively alter the composition of human capital.

*Ключевые слова:* человеческий капитал, индустриально-инновационное развитие, программы.

*Key words:* human capital, industrial-innovative development, programs.

В ближайшие годы мировой рынок будет характеризоваться усилением конкуренции за человеческие ресурсы и инвестиции в знания будут превышать инвестиции в основной капитал. Становится очевидным, что повышение требований к качеству человеческого капитала будет определять основные направления развития посткризисного мира.

Накопленный веками интеллектуальный потенциал общества на пороге XXI столетия привел к этапу технологического рывка. В индустриально развитых странах мира совершается переход к постиндустриальному, информационному сообществу [1].

Ретроспективный анализ недавнего прошлого свидетельствует о том, что уязвимым местом ранее разрабатываемых проектов было недостаточное ресурсное сопровождение, в первую очередь трудовых ресурсов.

Сегодня определено важнейшее условие дальнейшего развития Республики Казахстан: добиться устойчивого роста экономики за счет форсированного индустриально-инновационного развития, которое невозможно без конкурентоспособного человеческого капитала.

В соответствии со Стратегией развития Казахстана до 2030 г., в стране последовательно осуществляется формирование национальной инновационной системы.

В Республике Казахстан в настоящее время реализуется Государственная программа форсированного индустриально-инновационного развития Республики Казахстан на 2010–2014 гг. (далее – ГПФИИР).

Программа ГПФИИР имеет несколько важных направлений. В первую очередь, она призвана обеспечить рациональное использование природных ресурсов через повышение глубины переработки сырья и развития пояса смежных производств. Реализация этого до-

кумента позволит добиться максимальной отдачи от каждого работоспособного жителя республики через повышение уровня производительности труда и реализовать уникальный геополитический потенциал страны посредством вовлечения в международную торговлю.

Для успешного осуществления ГПФИИР, необходимо наряду с финансовым, адекватное кадровое обеспечение. Для этого необходима серьезная реформа технического и профессионального образования, основанная на социальном партнерстве работодателей и объектов образования. Со стороны работодателей необходимы основные требования к подготовке кадров, на основании которых следует пересматривать стандарты и программы обучения. При этом необходимо готовить не только молодых специалистов, но и переобучать взрослое население, занятого в предприятиях, задействованных в ГПФИИР.

В ходе телемоста, посвященного вводу в эксплуатацию объектов ГПФИИР, Глава государства Н.А. Назарбаев отметил, что форсированная индустриализация – это не только огромный мультипликативный эффект для экономики, увеличение поступлений в бюджет, но и открытие тысяч рабочих мест, а значит, социальная стабильность в стране. Также Глава государства указал, что нужно максимально использовать потенциал Таможенного союза, а также других растущих рынков [2].

По данным Министерства индустрии и новых технологий РК в 2010 г., в рамках реализации ГПФИИР, в эксплуатацию было введено 152 предприятия, что позволило предоставить постоянные рабочие места 24 тысячам казахстанцев. В первом полугодии 2011 г. в рамках ГПФИИР запущены 75 крупных объектов, общая стоимость – 114 миллиардов тенге. Работу получили свыше 9 тысяч казахстанцев. Новая индустриализация дает импульс развитию машиностроения, энергетики, металлургии, нефтегазовой отрасли.

В целом, в рамках ГПФИИР планируется реализовать 237 проектов на общую сумму 7,3 трлн тенге, с созданием более двухсот тысяч рабочих мест.

Происходящие изменения в структуре экономики республики, с учетом наличия эффективной системы мотивации экономической активности субъекта человеческого капитала, как мы полагаем, будут способствовать появлению нового типа мышления, что в свою очередь качественно изменит состав человеческого капитала.

Качественно измененный и модернизированный человеческий капитал способен производить интеллектуальный капитал более вы-

сокого порядка, что в свою очередь отражается на формировании и накоплении человеческого капитала.

Реализация ГПФИИР и проведение индустриально-инновационной политики Казахстана во многом будет зависеть от обеспеченности высококвалифицированными кадрами, освоения новых знаний и навыков, технологий и методов управления. В этой связи исследование вопросов изменения и усиления роли человеческого капитала в индустриально-инновационном развитии Казахстана и его экономическом и социальном росте приобретает особую актуальность.

Анализ формирования системы индустриально-инновационного развития Республики Казахстан показывает, что приняты беспрецедентные меры по повышению роли человеческого капитала. Вместе с этим, имеются проблемные зоны, связанные с разработкой комплексных организационно-правовых и институциональных мер.

Указанные проблемы вызывают необходимость разработки системных мер в целях дальнейшего повышения человеческого капитала в параметрах, необходимых для индустриально-инновационного развития Казахстана.

При этом мы понимаем, что человеческий капитал формируется и возрастает в результате целенаправленных инвестиций в сферу образования и науки, здравоохранения, воспроизводства квалифицированных кадров, заинтересованных обеспечить рост производительности труда и эффективности общественного производства.

Возвращаясь к проблеме изучения человеческого капитала, необходимо отметить, только к началу 70-х годов были созданы предпосылки, вызванные третьей технологической революцией, для переосмысления роли и места человека в процессе общественного производства. Результатом научного поиска стала теория человеческого капитала, которая определила необходимый аналитический инструментарий для дальнейшего изучения и прогнозирования трудового потенциала как основы экономического роста.

Заметим, что Т. Шульц утверждал, что «теория человеческого капитала нужна, так как именно с ее помощью можно полно обосновать экономический рост и все «не денежные выигрыши» от экономического прогресса [3, с. 47].

Политика многих государств сейчас все больше и больше направляется в сторону более подробного изучения использования человеческого капитала. В этом отношении Глава государства, тоже не раз подчеркивал необходимость повышенного внимания к проблеме

изучения человеческого капитала. По словам Президента РК на 16-м пленарном заседании Совета иностранных инвесторов 8 декабря 2006 г., «Казахстан оценивает человеческий капитал как самый ценный актив государства». «Человеческий капитал – это реальное богатство нации. Это интеллектуальные способности, знания и навыки, которые приобретает человек в течение всей своей жизни. Это высокообразованное, здоровое и социально защищенное население. Важнейшим инструментом развития человеческого капитала является образование. Поэтому наша первостепенная задача – создание эффективной системы образования, адекватной потребностям экономики», – сказал Президент РК [4]. Также было отмечено, что кадры, которые сейчас выпускаются в стране, не соответствуют потребностям современного рынка труда, и тем более они не соответствуют требованиям инновационной экономики, которую Казахстан намерен построить.

В связи со всем вышеизложенным, необходимо более четко сформулировать вопросы, стоящие перед нами: в первую очередь, это четкое понимание человеческого капитала, именно такого, какого требуется нашей экономике.

То есть подобно инвестициям в материальные активы, они приводят к увеличению стоимости актива и получению дохода в будущем. Анализ инвестиций в приобретение навыков и знаний занимает важное место в теории человеческого капитала, являясь одним из менее изученных ее разделов, хотя и обладает достаточно подготовленной методологической базой.

Не надо забывать, что развитие человеческого капитала должно проводиться не только со стороны государства, но и со стороны предприятий; всем известно, что на крупных предприятиях давно исторически заложена работа с кадрами и всеми их составляющими, так как предприятия промышленного направления четко осознают проблему низко квалифицированных кадров.

Публикации отечественных исследователей, посвященные вопросам инвестирования в человеческий капитал, появились относительно недавно, в основном, они содержат анализ достижений зарубежной экономической мысли, переосмысливают на основе неоклассической методологии проблемы эффективности использования человеческого капитала.

На современном этапе данные работы находятся в рамках ранее полученного зарубежными экономистами знания, практическая значимость данных исследований заключается в сборе фактов, их

анализе и систематизации, создании базы для последующего научного поиска и синтеза новых научных идей, формировании практических выводов.

Относительно молодому направлению в рамках отечественной экономической теории, видимо, необходимо накопить достаточное количество практического материала, чтобы на его основе синтезировать новые научные идеи.

Большой интерес с точки зрения критического анализа представляют работы исследователей, производящих анализ феномена «человеческий капитал» с применением диалектических методов. Так, М.М. Критский видит основу поведения человека в стремлении к преодолению противоречия между потребностями и способностями. А накопление человеческого капитала он выражает через «норму абсолютного обогащения человеческой жизнедеятельности» [5, с. 17]. Человеческий капитал он рассматривает как «новую прогрессивную форму жизнедеятельности общества» [см. Там же, с. 17].

А. Смит в «Исследованиях о природе и причинах богатства народов» доказал, что решающая роль в производстве богатства принадлежит живым производительным силам работника, его навыкам и способностям. А. Смит включал знания, мастерство и опыт людей в «основной капитал» общества. Ему также принадлежат идеи о том, что расходы на обучение и воспитание возмещаются вместе с прибылью. Полагая заработную плату рыночной ценой труда, А. Смит считал производительным лишь овеществленный труд, а также труд учителей и работников сферы образования [6, с. 59].

Разработка этого направления была продолжена Д. Рикардо, который ввел в теорию понятие «рабочая сила», подразумевающее людей, работающих по найму [6, с. 59–60].

Проведенный анализ действий правительства в настоящий период показал, что основные усилия государства будут направлены на реализацию одной из важнейших задач – уйти от сырьевой модели экономики к инновационной. Очевидно, что повышение требований к качеству человеческого капитала будет основным трендом посткризисного развития. В этот период главным фактором успешного развития государства будет наличие качественных человеческих ресурсов.

Учитывая вышеизложенное и на основании анализа происходящих изменений в структуре экономики Республики Казахстан, мы считаем возможным сделать выводы об изменении роли челове-

ского капитала, формировании человеческого капитала новой формации в данный период с выявлением основных тенденций развития современного общества.

- 
1. *Аубакиров Я.А.* Национальная экономика: теоретико-методологические и практические проблемы развития. Алматы, 2009. С. 104.
  2. Выступление Президента РК Н.А. Назарбаева на выставке-форуме «Сильный Казахстан построим вместе!» от 4 июля 2011 г.
  3. *Schultz T.* The economic value of education. New York; London: Columbia University Press, 1963.
  4. Выступление Президента РК Н.А. Назарбаева на 16-м пленарном заседании Совета иностранных инвесторов от 8 декабря 2006 г.
  5. *Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф.* Основы менеджмента. М.: Дело, 1996.
  6. *Добрынин А.И., Дятлов С.А., Курганский С.А.* Человеческий капитал (методологические аспекты анализа). СПб., 1999.

## **НЕОБХОДИМОСТЬ ФОРМИРОВАНИЯ БРЕНДА ТЕРРИТОРИИ, ОРИЕНТИРОВАННОГО НА МОЛОДЕЖНЫЙ СЕГМЕНТ РЫНКА ТРУДА**

### **NEED OF FORMATION OF A BRAND OF THE TERRITORY FOCUSED ON A YOUTH SEGMENT OF A LABOR MARKET**

**М.С. Семечкин  
M.S. Semechkin**

*Омский государственный университет им. Ф.М. Достоевского*

В статье приводятся подходы к определению бренд. Проводиться анализ толкований понятий «торговая марка», «бренд». Затрагивается необходимость формирования бренда территории, ориентированного на молодежь.

In article approaches to definition a brand are led. To be carried out the analysis of interpretation of concepts «trade mark», «brand». Necessity of formation of a brand of territory focused on youth is mentioned.

*Ключевые слова:* молодежь, молодежная политика, торговая марка, бренд, бренд территории.

*Key words:* youth, the youth policy, a trade mark, a brand, a territory brand.

Обострение глобальной конкуренции во второй половине 20 века привело к возникновению нового направления конкурентной борьбы, развернувшейся между территориями, – за население, туризм, инвестиции, бизнес. Реакцией на эти процессы в 70-х годах прошлого столетия стало формирование в зарубежном маркетинге понимания того, что территории (страны, регионы, области, города) нуждаются в управлении имиджем, который должен формироваться целенаправленно. Улучшению имиджа и как следствие социально-экономического положения территории может способствовать брендинг территории. Продвижение бренда территории позволяет создать образ территории, привлечь квалифицированную рабочую силу, туристов, инвесторов и повлиять на патриотизм, и гордость населения за свою родину.

Сегодня формирование бренда территории становится составляющим национального капитала. Первые лица российского государства неоднократно заявляли, что у страны есть проблемы с имиджем и репутацией, которые необходимо решать, в том числе, и за счет брендинга территории: страны, регионов и городов. Однако пока не выработана научно-обоснованная комплексная, взаимоувязанная по всем направлениям стратегия формирования бренда территории. А отдельные мероприятия не приносят желаемого эффекта, так как имеют не системный характер. В связи с поиском путей развития регионов и городов, роста их конкурентоспособности в условиях становления межрегиональной экономической интеграции как стратегического ресурса устойчивого экономического роста, проблема формирования бренда территорий приобретает все большее значение. В большей степени, говоря о бренде территории, чаще предполагают его влияние на инвесторов и туристов, то есть внешних потребителей, и в меньшей степени затрагивается его влияние на внутренних потребителей – население. Хотя именно население является основным потребителем территории и бренд в этой связи может служить для внутренней интеграции и самоидентификации жителей территории.

Особенно важным представляется необходимость проведения мероприятий брендинга, ориентированных на молодежь, – кадровый ресурс территории. Молодежь сегодня представляет собой достаточно разноплановую группу: это и школьники, которые только стоят перед выбором своей профессии, и студенты, получающие образование, и работающая молодежь. От того насколько молодые люди себя реализуют на рынке труда, от того какое участие они примут в модернизации страны, во многом зависит благополучие российского

общества. Еще в 2006 г. распоряжением правительства Российской Федерации была утверждена Стратегия государственной молодежной политики, которая определила развитие и реализацию потенциала молодежи в интересах России как цель государственной молодежной политики. Новый проект – концепция федеральной целевой программы «Молодежь России» на 2011–2015 годы – определяет ключевые приоритеты государственной молодежной политики на среднесрочную перспективу: создание условий для успешной социализации и эффективной самореализации молодежи; развитие потенциала молодежи и его использование в интересах инновационного развития страны; вовлечение молодежи в социальную практику; обеспечение эффективной социализации молодежи, находящейся в трудной жизненной ситуации.

Совершенствование молодежного кадрового потенциала является целью государственной молодежной политики, задачей же регионов является сохранение квалифицированной молодежи на своей территории. Вопросы реализации региональной политики в области работы с молодежным потенциалом носят межведомственный характер. На наш взгляд, возникает необходимость развития вопроса об укреплении молодежного рынка труда с помощью формирования позитивного бренда территории. Мы предполагаем, что программа по развитию бренда территории, ориентированного на молодежь, может идти в дополнение, например, к региональной концепции и целевой программе развития кадровой политики и к региональным молодежным программам; вместе с тем в рамках муниципальных образований это может быть и отдельная подпрограмма в рамках кадровой или молодежной программы. В какой степени бренд территории может повлиять на отток молодежи из региона, на удовлетворенность проживанием на определенной территории, еще не изучено и требует детальной проработки. Данная статья является первым шагом на пути изучения данных вопросов.

Из зарубежных ученых, занимающихся вопросами маркетинга территорий, следует выделить Ф. Котлера, А. Дайяна, Л. Берга, У. Функе, Дж. Меера и других, среди отечественных – А.М. Лаврова, В.С. Сурнина, А.П. Панкрухина, И.В. Арженовского, А.В. Шишкина, М.Э. Сейфуллаеву. Вопросам формирования брендов посвящены работы А. Дейяна, Я. Элвуда, Г. Чармэссона, Аакера, Дж. Мейерса, Г. Васильева, Е. Голубкова, Е. Попова, Б. Соловьева и других. В трудах Ф. Котлера, И. Рейна, Д. Хайдера, С. Эйнхолта, представлены проблемы брендинга территорий, среди российских

авторов можно выделить таких авторов как А. Стась, М. Калинин и Д. Визгалов.

Целью данной статьи является описание результатов анализа понятия бренд, и обоснование необходимости создания бренда территории, ориентированного на внутренних потребителей – население, в частности – молодежь.

Приведем для начала ряд устоявшихся определений, сформулированных известными специалистами в области маркетинга и принятых большинством маркетологов.

*Торговая марка, марка (brand)* – это название, термин, знак, символ, рисунок или их комбинация, предназначенные для того, чтобы идентифицировать продукт и дифференцировать его от продуктов конкурентов. Марка включает в свой состав марочное имя, марочный знак и товарный знак. Подобное определение дает Американская ассоциация маркетинга [8]. Данному определению также следуют Д. Аакер, Ф. Котлер, другие известные специалисты в области маркетинга [4; 5]. Из данного определения вытекают две главные функции торговой марки (бренда): идентификация продукта и его производителя, а также различимость продуктов в конкурентной среде. Данное определение торговой марки (бренда) является традиционным или классическим также его можно обозначить как узкое определение торговой марки (бренда). *Марочное имя (brand name)* представляет часть марки в виде букв, слов и их комбинаций, которые могут быть произнесены. *Марочный знак (brand mark)* – это часть марки, которая является узнаваемой, но не произносимой. Он представляет символ, рисунок, отличительные цвет или шрифтовое оформление. Следует отметить, что в ряде работ, когда речь идет о выборе марки, говорят, что в процессе разработки продукта надо выбрать его имя. При этом имеется в виду, что бренд, основанный на ассоциациях потребителей, формируется позднее. Однако имя – это только часть марки, вторая часть – марочный знак. Он также выбирается при маркетинговой разработке продукта. Под *товарным знаком (trademark)* понимается марка или ее часть, защищенные юридически, что дает их собственнику исключительное право использовать марочное имя или марочный знак. Иногда переводится ошибочно как торговая марка.

В зависимости от того, под какой маркой реализуется продукт, существуют две разновидности марки – марка производителя, часто также называемая национальной маркой, и частная марка. *Марка производителя (manufacturer brand)* – это марка, созданная произво-

дителем или взятая в аренду у другого производителя. *Частная марка (distributor brand)* разрабатывается оптовыми или розничными фирмами. Частная марка иногда может называться как посредническая марка, марка дистрибьютора, марка дилера. *Лицензионная марка (licensed brand)* – марка, передаваемая лицензиату владельцем торговой марки за определенную плату или роялти. *Совместная марка (co-brand)* – марка, совместно используемая несколькими компаниями. В Законе Российской Федерации № 3520-1 от 23 сентября 1992 г. «О товарных знаках, знаках обслуживания и наименованиях мест происхождения товаров» используется термин «товарный знак». В этой трактовке данный термин не различает разновидности марок и не учитывает то, что не все они защищены юридически.

Приведенное выше определение торговой марки является основополагающим, однако в дальнейшем многие специалисты стали говорить о том, что в понятие бренда в данной трактовке не включаются его эмоциональная и коммуникативная составляющие, не учитывается мнение потребителей о той или иной торговой марке.

Прежде чем говорить о других трактовках рассматриваемого понятия, выделим две составляющие проблемы. Первая касается перевода английского термина «brand» как «торговая марка», «бренд», «марка» или «марка продукта». В этом плане противопоставлять термины «торговая марка», «бренд» и др. не является корректным. В английском языке у них только один эквивалент – «brand». С этой точки зрения термины «бренд» и «торговая марка» являются синонимами. Говорить в данном контексте о том, что всякий бренд имеет торговую марку, а не всякая торговая марка является брендом, не имеет смысла.

Приведем некоторые определения бренда, учитывающие те или иные особенности новой трактовки данного понятия, которую назовем расширенной трактовкой.

«Бренд представляет собой набор утилитарных и символических ценностей, предназначенных для удовлетворения функциональных, социальных, психологических, экономических и прочих нужд потребителя» [1]. «Бренд – это набор восприятий в воображении потребителя» [6, с. 76]. «Это убедительное обещание качества, обслуживания и ценности на длительный период, которое подтверждается испытанием продукта, повторными покупками и удовлетворением от использования» [7, с. 14]. Компания Interbrand определяет бренд как «сумму всех явных и неявных характеристик, которые делают

предложение уникальным» [9, с. 7]. Согласно Д. Кнаппу, «бренд – это сложившаяся сумма всех впечатлений, получаемая потребителями и пользователями, сложившаяся в их уме на основе воспринимаемых эмоций и функциональных выгод» [2, с. 69]. Часто считается, что торговая марка (бренд) несет информацию о свойствах продукта, его преимуществах, ценности, индивидуальности [3, с. 551–552].

Из вышеприведенных формулировок вытекает следующая формула: бренд – это осведомленность о торговой марке плюс ее разнообразные ценности для потребителя. Другими словами, приведенные определения включают торговую марку (бренд) в ее традиционном понимании, дополненную ее ценностью.

Анализ публикаций по маркетингу и определений, приведенных выше, позволяет выделить следующие варианты перевода и трактовки изучаемого понятия применительно к продукту, поскольку данный термин может также использоваться по отношению к целой организации (корпоративный бренд):

1. «Brand» переводится как «торговая марка».

2. «Brand» переводится как «бренд», являющийся синонимом торговой марки, иногда – товарного знака. Понятия торговой марки и бренда в данных двух случаях в смысловом плане являются неразличимыми. Оба слова означают, прежде всего, отличительный знак, первоначально – клеймо, фабричную марку, которыми отмечали продукт. Эти понятия являются одним из атрибутов окружения продукта, характеризующим только формальное (изображаемое и произносимое) отображение торговой марки.

3. Торговая марка (бренд) как символ добавленной ценности, помимо той, которую дает продукт как таковой. Торговая марка (бренд) в данном случае – только один из атрибутов окружения продукта, воздействующий на выбор потребителя наряду с дизайном, ценой, гарантийными обязательствами, уровнем сервиса, формой оплаты и др. Однако этот атрибут не является только формальным (изображаемым и произносимым) отображением торговой марки, но также включает в себя некие совокупные представления потребителей (положительные и отрицательные) о данном продукте. Причем в данном случае торговая марка (бренд) выполняет не только две свои основные традиционные функции – идентификации и различимости продуктов, но и в целом характеризует продукт и его окружение. В этой трактовке бренд (торговая марка) – только один из факторов окружения продукта и не является единственным символом, выражающим итоговое мнение потребителя о продукте.

4. Бренд (торговая марка) как итоговое представление о продукте, которые образуются между покупателями и продуктом данного бренда. Он как бы характеризует интегральное мнение потребителя о продукте. Хотя торговая марка (бренд) формально является атрибутом окружения продукта, выбор потребителей осуществляется интегрально на основе целостного восприятия торговой марки (бренда). В данном случае действует формула: бренд (торговая марка) – это суммарное восприятие продукта и его окружения. Здесь под брендом понимается вся совокупность представлений, идей, образов, ассоциаций и т. д. о конкретном продукте. Здесь бренд (торговая марка) в большой степени является психологическим атрибутом.

Анализ опубликованных работ по исследованной теме позволяет сделать следующие выводы:

1. Противопоставлять термины «торговая марка» и «бренд» не является корректным. В английском языке у них только один эквивалент – «brand» Проблема заключается в том, какой смысл вкладывается в термин «brand» вне зависимости от того, как он переведен на русский язык.

2. В традиционной, узкой трактовке торговая марка (бренд) является изобразительным и звуковым идентификатором продукта. В расширенной трактовке под торговой маркой (брендом) понимается вся совокупность представлений, идей, образов, ассоциаций и т. д. о конкретном продукте и его окружении, которая сложилась у потребителей.

3. Торговая марка (бренд) в узкой трактовке входит в состав расширительной трактовки торговой марки (бренда). Узкое понятие является четко определенным и однозначным, что нашло свое отражение в соответствующих определениях. Расширенная трактовка торговой марки (бренда) является весьма аморфной и нечеткой, что дает возможность различным специалистам определять эту категорию по-разному.

Из выше сказанного видно, что понятие бренд имеет множество толкований, которые мы попытались проанализировать в данной статье. Еще большие проблемы возникают с пониманием понятия «бренд территории». Положения по формированию и продвижению бренда территории в настоящее время находятся в развитии, более того на стадии становления находится методология маркетинга территорий, которая является фундаментом для брендинга территорий. Изучение этой проблематики требует глубокого изучения и выходит за рамки настоящей статьи. Данная статья является нача-

лом и предполагает дальнейшее изучение вопросов о потребности молодежи в создании бренда города и участии в его формировании, вопросах о ресурсах, субъектах управления и технологии формирования и продвижения бренда города ориентированного на молодежь.

- 
1. *Бове К., Аренс У.* Современная реклама. М.: ИД «Довгань», 1995.
  2. *Бойетт Дж., Бойетт Дж.* Гуру маркетинга. М.: ЭКСМО, 2004.
  3. *Голубков Е.П.* Основы маркетинга: учебник. 2-е изд. М.: Фин-пресс, 2003.
  4. *Котлер Ф.* Маркетинг менеджмент: анализ, планирование, внедрение, контроль. СПб.: Питер, 1998.
  5. *Aaker D.A.* Building Strong Brand. The Free Press, 1996.
  6. *Busch P.S., Houston M.J.* Marketing Strategic Foundation. Home-wood Free Press, 1988.
  7. *Jacoby J., Chestnut R.W.* Brand Loyalty: Measurement and Management. New York: Wiley, 1979.
  8. American Marketing Association. URL: <http://www.ama.org>.
  9. Interband. URL: <http://www.brand.com>.

## **СИСТЕМАТИЗАЦИЯ ВИДОВ КОНТРОЛЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ХОЗЯЙСТВУЮЩЕГО СУБЪЕКТА**

### **ORDERING OF TYPES OF CONTROL OF ACTIVITY OF THE MANAGING SUBJECT**

**Т.Д. Сиявец**  
**T.D. Sinyavets**

*Омский государственный университет им. Ф.М. Достоевского*

Представлены различные виды контроля деятельности хозяйствующего субъекта, систематизированные по выделенным автором признакам.

Different types of control of activity of the managing subject, sistemtizirovanny on the signs allocated with the author are presented.

*Ключевые слова:* контроль, управление, хозяйствующий субъект.

*Key words:* control, the management, the managing subject.

Большое количество видов и форм контроля, сложившихся в хозяйственной деятельности организаций, а также разнообразие вы-

бираемых исследователями признаков их систематизации и классификационных критериев приводит к хаосу в теоретических основах контроля. На сегодняшний момент в науке существует как терминологическая, так и классификационная неопределенность в систематизации видов контроля хозяйствующего субъекта. Так, в теории менеджмента до сих пор не выработаны признаки систематизации контрольных действий в отношении системы менеджмента организации.

Исследовав определения «классификации», «систематизации» и «таксономии» на основе контент-анализа, можно сделать следующие выводы:

1. Под классификацией понимают распределение объектов, явлений, категорий по классам (разрядам, группам и другим количественным подразделениям) в зависимости от их общих признаков, характеризующих связи между классифицируемыми объектами в единой системе соответствующей области знаний или практической деятельности [1, с. 459]. Классификация объектов идет по заранее установленным критериям. Например, согласно критерию «масштаб контроля» выделяют полный и выборочный контроль.

2. Под систематизацией в науке понимается процедура объединения, сведения групп однородных по неким признакам единиц к определенному иерархизированному единству в функциональных целях, на основе существующих между ними связей и/или взаимодополняющих связей с внешним миром. Если классификация – это отнесение объекта к той или иной группе по заранее установленному критерию, то систематизация заключается в выборе признаков и критериев классификации, исходя из целей исследования в рамках одного предметного поля.

3. Таксономия представляет собой процесс создания систем классификации. «Таксономия (от греч. taxis – расположение, строй, порядок и nomos – закон) – это теория классификации и систематизации сложноорганизованных областей действительности, имеющих обычно иерархическое строение [2, с. 47]. С помощью таксономии можно выявить новые группы объектов, ввести новые понятия, признаки описания объектов, по которым определяется отношение объекта к той или иной классификационной группе. В нашем случае таксономия – это установление взаимосвязи между видами контроля, выделенным по признакам субъекта, объекта, цели, процедуры проведения, состояния контроля и др.

Приступая к систематизации видов контроля в деятельности организаций как хозяйствующих субъектов, следует выделить при-

знаки, по которым некоторые действия будут отнесены к контролю. Исследовав содержание работ И.В. Бородушко, Э.К. Васильевой, В.Ф. Журко, В.В. Ястребовой, О.В. Медведевой, Б.И. Валуева, Л.П. Горловой, Е.Л. Зернова и др. автор пришел к выводу о том, что проблемы систематизации и классификации видов контроля обусловлены следующими моментами:

1) отсутствием единства взглядов на признаки систематизации в силу недостаточной изученности контроля как функции управления организацией;

2) рассмотрением исследователями одних и тех же объектов контроля с разными целями;

3) с большим и постоянно увеличивающимся числом объектов контроля;

4) с использованием разных дефиниций для обозначения одного и того же вида или типа контроля.

Основным признаком отнесения к контролю как функции управления явлений и процессов является выполнение субъектом управления действий по наблюдению за объектом управления, сбору информации о нем и оценке этой информации в соответствии с поставленными целями. На основе полученной информации субъект управления может внести коррективы в случаях отклонений от заданных параметров процессов, целей, результатов. Необходимость выполнения этих действий требует установления *субъектов управления*, а степень их участия в реализации контрольных действий и направленность, позволяют использовать их в качестве критериев классификации видов контроля. К признакам систематизации контрольных действий следует отнести *цели контроля*, они позволяют установить *объекты контроля*, определяющие предмет и характер контроля. После чего следует рассмотреть виды контроля, возникающие в связи с различными подходами к организации его *процедуры* и получаемых *состояний*.

Таким образом, выделение перечисленных признаков систематизации позволяет установить критерии классификации различных видов и форм контроля, которые объективно должны присутствовать в управленческой деятельности хозяйствующего субъекта.

Еще одним сложным моментом систематизации является установление типов контроля. Наш взгляд, типизация объектов связана с выделением сущностных признаков рассматриваемого явления. Поскольку контроль является объективным явлением хозяйственной

жизни, в практике управления сложились некоторые его типы, определяемые уровнями управления национальным хозяйством и общественно-значимыми нормами. Упрощенная схема взаимосвязей типов контроля по уровням хозяйственной организации общества представлена на рис. 1.



**Рис. 1. Взаимосвязь типов контроля по уровням хозяйственной организации общества**

Следует отметить, что термин «хозяйственный контроль» используется при оценке состояния и уровня развития всего экономи-

ческого хозяйства или его элементов (по отраслям, регионам, отдельным организациям). Поскольку контроль за состоянием и функционированием организации как хозяйствующего субъекта носит управленческий характер, можно ввести термин «организационно-управленческий контроль». На взгляд автора, организационно-управленческий контроль деятельности хозяйствующего субъекта в широком смысле является наиболее содержательно емким типом контроля, который включает в себя финансово-экономический, производственный, административно-управленческий и др. подвиды контроля как их составляющие.

Для классификации видов контроля можно использовать и другие признаки. Например, признаки, характеризующие процедуру контроля хозяйствующего субъекта: периодичность, способ и масштаб проведения, время осуществления контрольных действий, временная ориентации, форма проведения, методы получения доказательств и др. Итогом систематизации и классификации видов контроля является построение таксона контроля, который показывает соподчиненность классификационных групп объектов с учетом признаков систематизации и критериев классификации (см. рис. 2).

Таким образом, автором рассмотрены типы и виды контроля, знание которых позволит субъектам управления использовать их в зависимости от преследуемых целей. Недостаточное знание видов контроля может привести к необъективности принимаемых управленческих решений, поскольку не соответствующий целям и требованиям вид контроля не дает необходимую релевантную информацию.

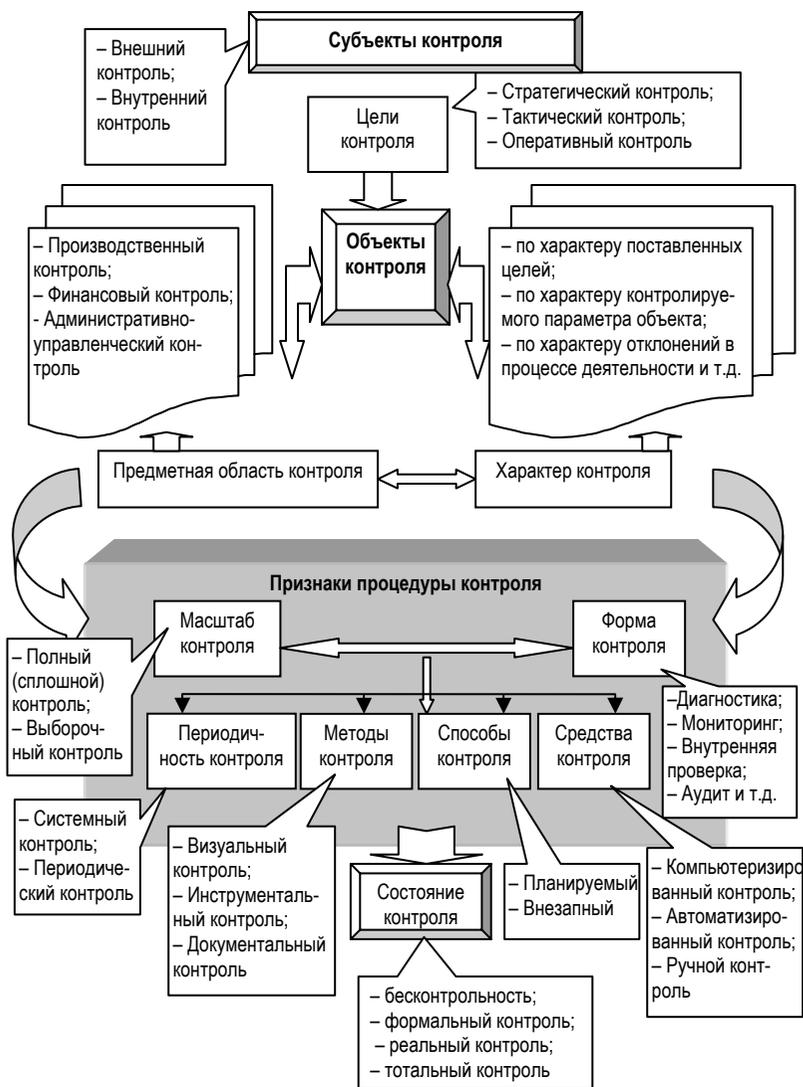
Разработанная нами классификация видов контроля отвечает следующим логическим требованиям:

1. Позволяет привести к удобному виду накопленные результаты исследований типов, видов контроля отечественных и зарубежных авторов.

2. Структурировать объекты контроля в предметные группы, при этом члены классификационной группы взаимно исключают друг друга.

3. Выявить взаимосвязи признаков систематизации и критериев классификации контроля.

С научной точки зрения проведенная автором систематизация, классификация и таксономия позволяет глубже понять сущность организационно-управленческого контроля как категории менеджмента и раскрыть специфику данного вида деятельности в организации.



*Рис. 2. Структура соподчиненных групп объектов, признаков контроля и критериев классификации (таксон)*

---

1. *Философский энциклопедический словарь / редкол.: С.С. Аверинцев, Э.А. Араб-Оглы, Л.Ф. Ильичев и др. 2-е изд. М.: Сов. энциклопедия, 1989. 815 с.*

2. *Бернар И., Колли Ж. Толковый экономический и финансовый словарь: в 2 т. М., 1997. Т. 2. 760 с.*

3. *Кондаков Н.И. Логический словарь-справочник. 2-е изд., испр. и доп. М., 1975. 680 с.*

**ОБОСНОВАНИЕ НЕОБХОДИМОСТИ, ЧИСЛЕННОСТИ  
И СТРУКТУРЫ СЛУЖБЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ  
В ГОСУДАРСТВЕННЫХ УЧРЕЖДЕНИЯХ  
ЗДРАВООХРАНЕНИЯ (НА ПРИМЕРЕ БУЗОО  
«КПБ ИМ. Н.Н. СОЛОДНИКОВА»)**

**JUSTIFICATION OF NEED, NUMBER AND STRUCTURE  
OF SERVICE OF HUMAN RESOURCE MANAGEMENT  
IN PUBLIC INSTITUTIONS OF HEALTH CARE  
(ON AN EXAMPLE OF BUDGETARY ESTABLISHMENT  
OF PUBLIC HEALTH SERVICES OF THE OMSK REGION  
«CLINICAL PSYCHIATRIC HOSPITAL  
OF A NAME N.N. SOLODNIKOV»)**

**Н.И. Степанова, Т.А. Лапина**

**N.I. Stepanova, T.A. Lapina**

*Омский государственный университет им. Ф.М. Достоевского*

Модернизация системы государственного здравоохранения предполагает изменение процессов управления персоналом. Поэтому создание службы управления персоналом в таких организациях является адекватным ответом происходящим переменам.

Modernization of system of the state health care assumes change of management processes by the personnel. Therefore creation of service of human resource management in such organizations is the adequate answer to occurring changes.

*Ключевые слова:* служба управления персоналом, обоснование необходимости, численность, структура, государственное здравоохранение.

*Key words:* human resource management service, need justification, number, structure, state health care.

После перехода нашей страны к рыночной экономике возникла необходимость к существенным изменениям во всех отраслях экономики, включая государственное здравоохранение, имеющего многочисленные проблемы, связанные с состоянием материально-технической базы, недостаточным финансированием лечебно-профилактических учреждений, низкой социальной защищенности медицинских работников и падении престижа медицинских профессий.

В настоящее время идет активное реформирование государственного здравоохранения, в процессе которого предпринимаются попытки внедрения эффективного менеджмента в управление лечебно-профилактическими учреждениями в целом, и в управление персоналом в частности.

Сложившаяся за долгие годы в стране система государственного здравоохранения представляет собой совокупность профильных и многопрофильных лечебно-профилактических учреждений, оказывающих медицинскую помощь, в том числе предлагающих все виды диагностики, лечения и профилактики. В государственном здравоохранении и в настоящее время сильны признаки ушедшей административно-командной системы, а именно четкая иерархическая структура, принципы единоначалия, подчинение государственным органам. Данные факторы оказывают значительное влияние на организацию управления, в том числе управления персоналом, как на уровне отрасли, так и на уровне конкретной организации, а именно Бюджетного учреждения Омской области «Клиническая психиатрическая больница имени Н.Н. Солодникова» (далее «БУЗОО «КПБ им. Н.Н. Солодникова»).

В БУЗОО «КПБ им. Н.Н. Солодникова» было проведено исследование системы управления персоналом, на основании которого проведено обоснование необходимости создания службы управления персоналом в учреждении. При обосновании необходимости создания службы управления персоналом в БУЗОО «КПБ им. Н.Н. Солодникова» использовались следующие методы:

- Анализ локальных нормативных актов учреждения для установления степени регламентации функций управления персоналом. Были проанализированы следующие локальные нормативные акты: штатное расписание, коллективный договор, правила внутреннего

распорядка, положение об оплате труда, положение о премировании, положение об отделе кадров, должностные инструкции врачебного, среднего и младшего медицинского, а также прочего персонала (выборочно 60 из 604 штук).

- Невключенное наблюдение для определения степени фактической реализации функций управления персоналом, а также реальных субъектов управления персоналом.

- Экспертная оценка по средством формализованного интервью руководителей учреждения разного уровня, а именно заместителя главного врача по амбулаторно-поликлинической помощи, главной медицинской сестры и заведующего отделением, для выяснения заинтересованности в создании службы управления персоналом.

- SWOT-анализ фактического распределения функций управления персоналом.

Результатом исследования явилось то, что управление персоналом в учреждении организовано на довольно низком уровне, что выражается в пассивной кадровой политике, в осуществлении отделом кадров только учета сотрудников и кадрового документооборота согласно законодательству, в отсутствии регламентации или частичной регламентации функций управления персоналом в локальных нормативных актах, в выполнении функций по управлению персоналом бессистемно различными субъектами.

По результатам проведенного исследования управления персоналом в БУЗОО «КПБ им. Н.Н. Солодникова» были выявлены следующие проблемы:

1. Отсутствие выработанной, четкой и регламентированной кадровой политики в организации, следствием чего является не систематизированная кадровая работа, которая сводится к ликвидации негативных последствий. Отсутствие прогноза кадровых потребностей, средств оценки труда и персонала, диагностики кадровой ситуации в целом. Руководство работает в режиме экстренного реагирования на возникающие конфликтные ситуации, которые стремятся погасить любыми средствами, зачастую без попыток понять причины их возникновения и возможные последствия.

2. В настоящее время отсутствует регулирование локальными нормативными актами процесса планирование персонала. Он осуществляется плано-экономическим отделом методом расчета по нормам обслуживания, закрепленных в различных нормативных документах. Отдел кадров не отслеживает динамику текучести персо-

нала и ее причины, хотя данная информация необходима для планирования персонала.

3. Согласно локальным нормативным актам функция отбора персонала сведена к процедуре оформления документов при приеме сотрудников. Собеседования, которые проводят линейные руководители отделов/отделений, не регламентированы: не имеют четкой структуры и правильно подобранного инструментария. Фактически линейный руководитель принимает единоличное решение, основываясь на беседе длиной от пяти до десяти минут. Возможно, отсутствие отбора персонала можно объяснить не только неразвитой кадровой политикой, но и очень низкой конкурентоспособностью организации на рынке труда, которая обусловлена низкой заработной платой и тяжелыми условиями труда (работа с психически больными людьми).

4. В организации отсутствует регламентированная программа адаптации новых сотрудников. В настоящее время адаптация заключается в инструктаже на рабочем месте, и 1–2 дневное обучение. Данная ситуация является недопустимой при работе с людьми, страдающими психическими расстройствами, имеющими тенденцию к неадекватному и социально-опасному поведению. Также из-за отсутствия адаптации, наблюдается высокий процент увольнения сотрудников, имеющих опыт работы менее года.

5. Стимулирование персоналом является единственной достаточно полно регламентированной функцией. Реализация данной функции имеет ряд недостатков: отсутствует премирование за образцовое качество выполненных работ, за выполнение особо важных и срочных работ, за интенсивность и высокие результаты работы, за внедрение новых технологий, за активное участие в общественной деятельности учреждения и награждение ценными подарками. Массовая выплата премий всем сотрудникам коллектива осуществляется два раза в год: ко Дню медицинского работника и в декабре по итогам года. При выплате этих премий руководствуются двумя условиями: отсутствие дисциплинарных взысканий за год и стаж работы в организации более трех месяцев. В организации придерживаются негласного правила, о том, что налагать дисциплинарное взыскание только в случае серьезного проступка, в связи с этим многими сотрудниками премия воспринимается не как вознаграждение, а как часть заработной платы, которая по праву им полагается, что очень сильно снижает стимулирующий эффект.

6. Развитие персонала не регламентировано локальными нормативными актами, фактически оно представлено обучением. Врачебный и средний медицинский персонал проходят только обязательное обучение каждые пять лет. Служащие проходят обучение редко и эпизодически в случае крайней необходимости. Обучение младшего медицинского и рабочего персонала не проводится. Необходимо регламентировать данную функцию управления персоналом, в частности прописать планирование, источники финансирования, условия, частоту обучения прочего персонала, а также его аттестацию.

7. Отсутствует регламентация работы с трудовыми перемещениями. Работа с кадровым резервом ведется формально, следовательно, отсутствует отбор в кадровый резерв и какая-либо работа, связанная с его обучением и развитием. Построение карьеры работников отсутствует, что негативно сказывается на мотивации, особенно молодых сотрудников.

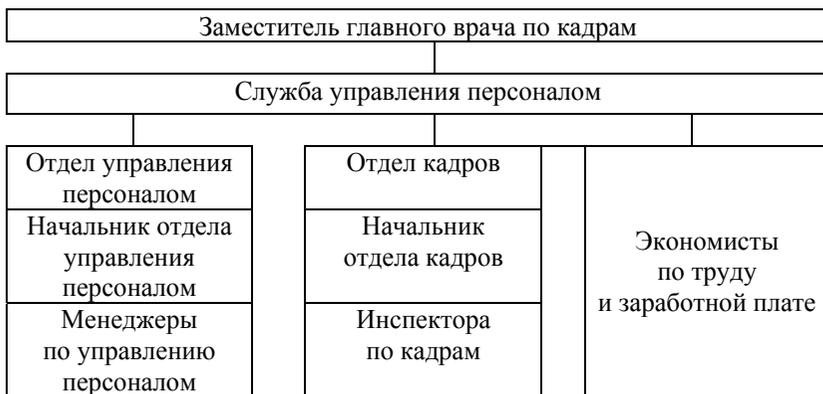
8. Отсутствует регламентация реализации функции по сплочению коллектива. Недостаток внимания руководителей организации к данному вопросу может стать причиной низкой производительности труда, ухудшению социально-психологического климата, возникновения конфликтов, как между работниками, так и между работниками и руководством организации.

9. Согласно локальным нормативным актам функция высвобождения персонала сведена к процедуре увольнения (оформлению необходимых, для прекращения трудовых отношений, документов). Отсутствие мониторинга причин увольнения сотрудников приводит к отсутствию действий по их устранению. Также собеседование с увольняющимся сотрудником, могло бы помочь сохранить его для организации, путем урегулирования спорной ситуации или переводом в другое подразделение.

Для решения накопившихся проблем управления персоналом необходимо создать службу управления персоналом, путем объединения нового отдела управления персоналом, отдела кадров и экономистов по труду и заработной плате из планово-экономического отдела. Каждый из отделов будет подчиняться своему начальнику, общее руководство службой осуществлять заместитель главного врача по кадрам, которому непосредственно подчинены экономисты по труду и заработной плате, и главный врач. Экономисты будут исполнять те же функции, что и сейчас, а именно планирование персонала, распределение фондов заработной платы отделов и отделений, но

совместно с отделом управления персоналом и с учетом предоставленной ими информацией. Отдел кадров будет осуществлять кадровый документооборот в соответствии с законодательством, что и происходит в настоящее время, но специалистами по кадрам, по сути они выполняют работу инспекторов по кадрам, и вполне логично будет введение именно этой должности при создании службы. Заместитель главного врача по кадрам совместно с начальниками отделов должны будут осуществлять разработку кадровой политики и донесение ее до подчиненных с постановкой целей и задач для каждого. При создании Положения о службе управления персоналом необходимо четко прописать порядок реализации функций управления персоналом и должностных лиц ответственных за это.

Расположение службы управления персоналом будет аналогично нынешнему положению отдела кадров. Данный вариант расположения является наиболее типичным для крупных компаний и при правильной организации работы позволяет гармонизировать различные аспекты трудовой деятельности персонала. Организационная структура отдела представлена ниже.



*Организационная структура службы управления персоналом  
БУЗОО «КПБ им. Н.Н. Солодникова»*

Наиболее важными целями нового подразделения на данный момент времени будет являться централизация и регламентация управления персоналом, а так же разработка и воплощение единой логичной кадровой политики. При создании новой службы следует обра-

титель внимание на формирование связей между ней и уже существующими отделами

БУЗОО «КПБ им. Н.Н. Солодникова» является государственным учреждением здравоохранения, которое создано в Омской области для выполнения работ, оказания услуг в целях обеспечения реализации предусмотренных законодательством Российской Федерации полномочий Министерства здравоохранения Омской области. Приказом Минздрава России от 09.06.03 № 230 утверждены штатные нормативы служащих и рабочих, государственных и муниципальных учреждений здравоохранения. В табл. 1 представлена обеспеченность лечебно-профилактических учреждений кадровой службой в соответствии с этим приказом [1].

Т а б л и ц а 1

**Нормативная численность кадровой службы учреждений здравоохранения**

<i>№ п/п приказа Минздрава России от 09.06.03 № 230</i>	<i>Наименование должности</i>	<i>Количество должностей</i>
1.1.10	Заместитель главного врача по кадрам	Одна должность в учреждениях, отнесенных к I и II группам по оплате труда руководителей
1.1.11	Начальник отдела кадров	Одна должность в учреждении, отнесенных к I–IV группам по оплате труда руководителей – вместо одной должности предусмотренных п. 1.1.12
1.1.12	Специалист по кадрам, инспектор по кадрам (старший инспектор)	Из расчета одна должность на 150 должностей, но не менее одной должности в учреждении

Следовательно, расчет численности отдела кадров может быть произведен по нормативам численности. «Нормативы численности (штатные нормативы) – необходимая численность персонала для выполнения всех возложенных на учреждение (подразделение) функций и определенного объема работы, устанавливаемая по нормативным показателям и их сочетаниям, расчетным величинам»[2].

Расчет численности будет производиться по следующей формуле:

$$Ч_{ок} = Ч_д / Н_ч, \quad (1)$$

где  $Ч$  – численность сотрудников отдела, чел.;  $Ч_д$  – численность должностей организации, шт.;  $Н_ч$  – норматив численности, чел/шт.

Таким образом, численность инспекторов по кадрам равна:

$$Ч_{ок} = 604 / 150 = 4 \text{ чел.}$$

Согласно предполагаемой структуре службы управления персоналом БУЗОО «КПБ им. Н.Н. Солодникова» отделом кадров руководит начальник, а в соответствии с нормативами численности, утвержденных приказом Минздрава России от 09.06.03 № 230 и приведенных выше в табл. 1, должность начальника отдела кадров вводится вместо должности инспектора по кадрам. Следовательно, в результате проведенной замены численность отдела кадров будет равна одному начальнику отдела кадров и трем инспекторам по кадрам.

Данная численность инспекторов по кадрам является неприемлемой, т.к. по результатам проведенного SWOT-анализа было установлено, что в настоящее время наблюдается большой объем кадрового документооборота и недоработанное программное обеспечение при таком уровне организации и условий труда недостаточно и четырех существующих человек.

Для сравнения проведем расчет численности сотрудников отдела кадров методом трудоемкости, который заключается в определении задач и действий для работника и регистрация их во времени по средствам фотографии рабочего дня или самофотографии сотрудника с помощью следующей формулы [3, с. 155]:

$$Ч = T_г \cdot K / \Phi_n, \quad (2)$$

где  $Ч$  – численность сотрудников отдела, чел.;  $T_г$  – общая трудоемкость всех работ, выполняемых за год в отделе кадров, чел.-ч.;  $K$  – коэффициент, учитывающий затраты времени на выполнение работ, не предусмотренных в  $T_г$  (примерно равен 1,15);  $\Phi_n$  – полезный фонд рабочего времени одного работника за год, ч.

Полезный фонд рабочего времени одного работника за год характеризует потенциальную величину максимально возможного для использования фонда рабочего времени в данном периоде (кроме выходных, праздничных и времени на очередные отпуска) и рассчитывается по формуле [4]:

$$\Phi_n = \Phi_k - (D_n + D_v + D_o) \cdot ПРД \quad (3)$$

где  $\Phi_k$  – календарный фонд рабочего времени работника в данном периоде, ч.;  $D_n$ ,  $D_v$  и  $D_o$  – количество соответственно праздничных, выходных дней и дней очередных отпусков в данном периоде, дн.;  $ПРД$  – установленная продолжительность рабочего дня, ч.

Произведем расчет:  $\Phi_n = 2920 - (12 + 104 + 33) \cdot 8 = 1728$  ч.

Общую трудоемкость всех работ, выполняемых за год в отделе кадров, найдем путем суммирования трудоемкости выполняемых работ за год каждым из сотрудников:

$$T_2 = 1341,66 + 1812,52 + 2243,33 + 1124,77 = 6522,28 \text{ чел.-ч.}$$

Рассчитаем численность сотрудников:

$$Ч = 6522,28 \cdot 1,15 / 1728 = 4,34 \approx 4 \text{ чел.}$$

По результатам расчетов численность инспекторов по кадрам равна четырем человекам, но т.к. инспектор, осуществляющий оформление приказов на предоставление отпусков, учеб. отпусков без сохранения заработной платы, дополнительных дней отдыха по донорским справкам и т. д., выполняет объем работы больше своего полезного фонда рабочего времени за год на 30 %, то он получить этому соразмерную доплату. Согласно предполагаемой структуре службы управления персоналом БУЗОО «КПБ им. Н.Н. Солодникова» отделом кадров руководит начальник, следовательно, численность отдела кадров будет равна одному начальнику отдела кадров и четырем инспекторам по кадрам. Расчет численности отдела кадров по трудоемкости в данном случае более точен и предпочтителен, т.к. в результате получается большая численность, чем в предыдущем методе.

Расчет численности отдела персонала затруднен тем, что в настоящее время существуют утвержденные штатные нормативы для государственных и муниципальных учреждений здравоохранения только на должности заместителя главного врача по кадрам, начальника отдела кадров, специалиста по кадрам, инспектора по кадрам (старшего инспектора) [1]. Отсутствие в [1] таких должностей, как начальник отдела/службы управления персоналом и менеджер по управлению персоналом, можно быть объяснено тем, что данный нормативный акт был принят в 2003 году и уже устарел.

Расчет численности отдела управления персоналом по трудоемкости так же затруднен в виду того, что в настоящее время функции управления персоналом выполняются бессистемно, не централизовано и не в полном объеме различными субъектами, не имеющими соответствующей профессиональной подготовки и методиче-

ского обеспечения. Производить расчет численности по трудоемкости, основываясь на этих данных, не целесообразно, т.к. результат будет заведомо ниже, чем того требует выполнение функций управления персоналом в полном объеме в организации подобного масштаба.

Выходом и сложившейся ситуации может стать расчет численности отдела управления персоналом на основе функционального разделения труда.

Осуществлять координацию работы отдела управления персоналом будет начальник отдела.

По результатам проведенных расчетов служба управления персоналом БУЗОО «КПБ им. Н.Н. Солодникова» будет иметь следующую численность (табл. 2).

Таблица 2

**Численность службы управления персоналом  
БУЗОО «КПБ им. Н.Н. Солодникова»**

<i>Наименование отдела</i>	<i>Наименование должности</i>	<i>Количество штатных единиц, шт.</i>
	Заместитель главного врача по кадрам	1
	Экономист по труду и заработной плате	2
Отдел управления персоналом	Начальник отдела	1
	Менеджер по управ- лению персоналом	4
Отдел кадров	Начальник отдела	1
	Инспектор по кадрам	4
Итого		13

После укомплектования штата службы управления персоналом БУЗОО «КПБ им. Н.Н. Солодникова» и начала ее работы, одной из первоочередных задач, требующих решений, будет работа с руководителями отделов и отделений, ведь каждый из них играет решающий роль в процессе управления своего подразделения в целом, и его персонала в частности. Поэтому в первую очередь необходимо провести разъяснительную работу о целях создания службы управления персоналом, ее задачах и функциях, о порядке и форме взаимодействия новой службы с руководителями отделов и отделений. Дальнейшая работа с руководителями будет заключаться в изуче-

нии профессионально-важных качеств каждого из них, по результатам которого будут проведены перемещения и разработаны планы обучения, направленные на развитие управленческих качеств.

---

1. Об утверждении штатных нормативов служащих и рабочих государственных и муниципальных учреждений здравоохранения и служащих централизованных бухгалтерий при государственных и муниципальных учреждениях здравоохранения. Приказ Минздрава РФ от 09.06.2003 № 230. URL: <http://www.transfusion.ru/doc/pr230.htm>.

2. *Архипов В.В.* Нормирование труда кадровых работников // Кадровая служба и управление персоналом предприятия. 2006. № 12. С. 35–37.

3. Управление персоналом организации: учебник / под ред. А.Я. Кибанова. 3-е изд., доп. и перераб. М.: ИНФРА-М, 2005. 638 с.

4. Показатели использования календарного фонда рабочего времени. URL: <http://www.peo.su/?p=262>.

## **ИЗМЕНЕНИЕ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ СТРУКТУРЫ УПРАВЛЕНИЯ КОМПАНИИ КАК ФАКТОР, ВЛИЯЮЩИЙ НА ФУНКЦИЮ ПОДБОРА ПЕРСОНАЛА**

### **CHANGE OF ORGANIZATIONAL STRUCTURE OF MANAGEMENT OF THE COMPANY AS A FACTOR INFLUENCING FUNCTION OF STAFF RECRUITMENT**

**К. Уфимцев**

**K. Ufimtsev**

*Омский государственный университет им. Ф.М. Достоевского*

Изменения в организационной структуре управления компании вызывают необходимость корректировать многие организационные процессы, технологии, системы. Так, динамика организационной структуры может сопровождаться появлением новых подразделений, в которые требуется персонал. Это влияет на технологию отбора данного персонала. В статье приводится пример того, как решается задача отбора персонала в одной из российских компаний.

Changes in organizational structure of management of the company cause to correct many organizational processes, technologies, systems. So, dynamics of organizational structure can be accompanied by emergence of new divisions in which the personnel is required. It influences technology of

selection of this personnel. In article it is given an example how the problem of selection of the personnel in one of the Russian companies is solved.

*Ключевые слова:* персонал, отбор персонала, организационная структура управления.

*Key words:* personnel, personnel selection, organizational structure of management.

Под организационной структурой компании подразумевается, во-первых, формальная схема распределения полномочий, отражающая иерархию подчиненности и номинальные сферы ответственности работников, во-вторых, система управления, а именно принципы и механизмы принятия решений, прохождения информации, планирования, системы мотивации и материального стимулирования.

Организационная структура является тем механизмом, который обеспечивает достижение поставленных целей за счет эффективного использования ресурсов. В российском бизнесе наиболее распространенными являются иерархические структуры, для которых характерна низкая устойчивость к воздействию отрицательных внешних и внутренних возмущений.

Чаще всего необходимость реорганизации оргструктуры возникает, когда меняется стратегия компании, планируется диверсификация деятельности, активный рост и развитие организации сопровождаются появлением «зон безответственности» и дублированием функций, существуют различия в административном и функциональном подчинении, сложившаяся организационная структура не позволяет предупреждать отрицательные результаты и совершенствовать деятельность компании.

Грамотно построенная организационная структура дает возможность оптимизировать численность персонала и количество подразделений, упростить взаимодействие подразделений, равномерно распределять нагрузку на персонал, избегать дублирования функций, устранить двойное и тройное подчинение, разграничить сферу деятельности руководителей, определить их полномочия и зону ответственности, повысить производительность труда.

Безусловно, при решении изменить организационную структуру необходимо основываться на определенном методе, технологии, по которой будет проводиться изменение. Выделим два подхода к определению методов изменения оргструктуры компании.

Первый подход – от идеала: разработка нормативной (идеальной) структуры; сопоставление действующей структуры с норма-

тивной и фиксация расхождений; разработка мероприятий по приближению действующей структуры к идеалу.

Второй подход – от проблем: описание действующей структуры; ее оценка, с выявлением недостатков (проблем); разработка мероприятий по решению выявленных проблем.

Необходимо помнить, что компания – это система, в которой все элементы взаимосвязаны и изменяя один из основных элементов системы, нам будет необходимо изменять и другие.

Подсистема управления персоналом в общей системе управления компании является одним из важных элементов. Такие частные функции, как планирование численности персонала, подбор персонала, оценка, организация и мотивация, являются важными элементами в методике изменения оргструктуры компании.

Следует сразу оговориться, что в указанных выше подходах на выходе можно получить описание желаемого состояния организационной структуры, переход к которому тоже еще предстоит описать.

При описании перехода к новой организационной структуре, мы должны понимать, что появляются новые должности, возможно, такие, которых еще не было. Следовательно, нам понадобится разрабатывать профили этих должностей, должностные инструкции. Все это приведет к тому, что перед нами станет вопрос: а как нужно подбирать персонал в новую организационную структуру?

Для того чтобы изменения оргструктуры приносили положительные результаты, нужно понимать что, помимо изменений в общей системе управления, так же необходимо изменить подбор персонала в компании, так как новый персонал подобранный «по-новому» будет эффективно реализовывать новую стратегию организации (выше было сказано, что изменение оргструктуры – это стратегическое решение).

Еще одним доказательством того, что изменение оргструктуры, как стратегическое решение, будет влиять на подбор персонала как функцию, зависящую от стратегии в области управления персоналом в организации, является естественная взаимосвязь стратегии организации и стратегии управления персоналом. Наиболее распространенным является представление о стратегии управления персоналом как зависимой производной от стратегии организации в целом. В такой ситуации работники службы управления персоналом должны приспосабливаться к действиям руководителей организации, подчиняясь интересам общей стратегии. Так же на практике

можно встретить другой подход, говорящий, что общая стратегия организации и стратегия управления персоналом разрабатываются и развиваются как единое целое, что означает вовлечение специалистов службы управления персоналом в решение стратегических задач на корпоративном уровне. Этому способствует наличие у них высокой компетентности, а, следовательно, возможности самостоятельно решать задачи, касающиеся персонала, с точки зрения перспективы развития всей организации.

Основные черты стратегии управления персоналом:

– как правило, ее долгосрочный характер, что объясняется нацеленностью на разработку и изменение психологических установок, мотивации, структуры персонала, всей системы управления персоналом или ее отдельных элементов, причем такие изменения, как правило, требуют длительного времени;

– связь со стратегией организации в целом, учет многочисленных факторов внешней и внутренней среды, поскольку их изменение влечет за собой смену или корректировку стратегии организации и требует своевременных изменений структуры и численности персонала, его навыков и квалификации, стиля и методов управления.

Следовательно, изменение оргструктуры, как стратегическое решение, ведет к изменению стратегии в области управления персоналом, а это, в свою очередь, приводит к изменению частных функций (в нашем случае подбора персонала).

Рассмотрим влияние изменения оргструктуры на подбор персонала на конкретном примере. Директор по управлению активами и развитию Дальневосточной энергетической управляющей компании говорит о том, что особенностью модели управления в российской электроэнергетике до настоящего времени является то, что оргструктуры в компаниях в большинстве своем типовые, нет привязки к реальности. Кроме того, прописанные и принятые советом директоров стратегии не реализуются, а если в документах и звучит о том, как реализуется стратегия, на деле – это лишь формальное основание для отчета. Если говорить о стратегии в области управления персоналом, то здесь все еще сложнее. Многие компании делают её частью общей стратегии, не уделяя должного внимания, зачастую прописывая общие фразы, которые связаны по смыслу с общей стратегией компании.

Одним из значимых событий в электроэнергетике была реформа, проведенная Анатолием Борисовичем Чубайсом в двухтысячных

годах. В ходе этой реформы вся электроэнергетика России разделилась, и появилось множество самостоятельных компаний. На деле это оказались типовые компании, как было сказано выше.

Еще одной особенностью электроэнергетики в нашей стране является то, что руководители, начиная уже со среднего звена, это «свои» люди. Образовалась некая семейственность, которая серьезным образом мешает развитию как отрасли в целом, так и развитию компаний и специалистов, управленцев в частности. То есть, на деле прописанные и формализованные методы подбора персонала, опирающиеся на профили должностей, на должностные инструкции, не работают.

Дальневосточная энергетическая управляющая компания на данный момент оказалась в ситуации, когда изменения организационной структуры управления необходимы, и это обуславливается, прежде всего, деятельностью самой компании. Появляется новое направление деятельности компании – оперативное управление энергообъектами. Таким видом деятельности компания никогда не занималась, а значит нет специалистов, которые в компании имели бы опыт по ведению и управлению подобной деятельностью. Совет Директоров принял решение, что необходимо не просто формально решить возникшую проблему, а составить стратегию по развитию данного направления деятельности.

Было принято решение о реорганизации компании, которое приведет к тому, что будет образована группа компаний по оперативному управлению энергообъектами.

Организация дочерних компаний и формализация оргструктуры не займет много времени, так как эти процессы отлажены, а вот изменение оргструктуры и появление новых подразделений (дочерних компаний) приведет к тому, что возникнет острая необходимость в подборе руководителей. И здесь возникает вопрос: как подбирать необходимых нам руководителей при изменении организационной структуры? Представим один из вариантов ответа на этот вопрос.

Во-первых, при изменении организационной структуры компании нам необходимо четко проследить, как изменяется иерархия в компании, как меняются информационные потоки и коммуникации в компании, как меняются зоны ответственности. Это будет влиять на содержание выполняемого функционала данной должности, а так же на место данной должности в общей структуре управления (это определяет требования к кандидату на должность).

Во-вторых, при изменении оргструктуры компании мы должны понимать, кто именно будет заниматься подбором на данную должность. Если говорить об особенностях сложившейся технологии подбора в компании (да и в компаниях этой отрасли в целом) то эту функцию на себя взяли руководители среднего и высшего звена. Мы считаем, что необходимо изменить субъекта подбора. Если мы говорим о руководителях дочерних подразделений, то по факту их не могут подбирать руководители, ответственные в головной компании на оперативное управление объектами, так как утверждение на эту должность происходит решением Совета директоров компании. Следовательно, здесь есть два пути решения данного вопроса. Функцию подбора либо можно отдать на аутсорсинг рекрутинговому агентству, либо мы развиваем компетенции у собственной службы по управлению персоналом, и своими силами находим необходимого нам сотрудника. В данном случае преимуществом рекрутингового агентства будет то, что территориально объекты находятся очень далеко друг от друга, и поэтому рекрутинговое агентство сможет с легкостью использовать свою филиальную сеть по поиску необходимого человека, а собственная служба в этом будет несколько ограничена.

В-третьих, всегда существует вероятность изменения организационной структуры, и поэтому всегда нужно планировать заранее источник подбора персонала. Изменение организационной структуры, как было сказано выше, это стратегическое решение, следовательно, помимо того, что необходимы новые кадры в компании, так же следует развивать собственный персонал. В случае изменения организационной структуры на одну из ведущих ролей среди источников подбора выходит кадровый резерв, планомерное развитие и работа с резервистами даст результат именно в момент организационных изменений.

В-четвертых, по словам директора службы управления персоналом Дальневосточной энергетической управляющей компании, при изменении оргструктуры становится важным следовать не только накопленному опыту, но и соблюдать регламенты и прописанную технологию, в частности по подбору персонала. Делается акцент на описание бизнес-процессов, то есть, при структурных изменениях важно знать с чего начинается процесс, как он проходит и результат данного процесса. Так, при изменении организационной структуры управления важны документальные закрепления технологии подбора персонала (профиль должности, заявка на подбор, методы оценки кан-

дидатов, источники подбора), также важно определить ответственных и документально описать бизнес-процесс «Подбор персонала».

Таким образом, при изменении организационной структуры управления в компании необходимо понимать, что этот процесс охватывает всю систему управления, в том числе и отдельные функции, такие как подбор персонала. Главное, что должно отличать подбор персонала до и после организационных изменений – это документальная оформленность процесса подбора персонала, которая будет заключаться в четком определении субъекта подбора персонала, методов и критериев оценки кандидатов, вытекающие из сложившейся действительности в компании, и источников по поиску кандидатов на вакантную должность.

## **СУЩНОСТЬ МУЛЬТИПРОЕКТНОГО УПРАВЛЕНИЯ В ИНВЕСТИЦИОННО-СТРОИТЕЛЬНОЙ КОМПАНИИ**

### **ESSENCE OF MULTIPROJECT MANAGEMENT IN INVESTMENT CONSTRUCTION COMPANY**

**М.В. Федяев**

**M.V. Fedjaev**

*Научно-производственное объединение «Мостовик»*

Мультипроектное управление является наиболее широким обобщением управления проектами, программами и портфелями проектов. Оно обеспечивает для диверсифицированной инвестиционно-строительной компании рациональную экономию и перераспределение ограниченных ресурсов между проектами; сокращение издержек; выполнение плановых сроков реализации проектов; повышение эффективности реализации проектов; рост прибыльности и устойчивости деятельности компании; достижение синергетического эффекта от диверсификации и мультипроектного управления.

Multiproject management is most a sweeping generalization of management of projects, programs and portfolios of projects, provides for диверсифицированной the investment construction building company; rational economy and redistribution of the limited resources between projects; reduction of costs; performance of planned terms of realization of projects; increase of efficiency of realization of projects; growth of profitability and stability of activity of the company; achievement синергетического effect from a diversification and multiproject management.

*Ключевые слова:* проект, программа, портфель проектов, мультипроект, мультипроектное управление, диверсификация, инвестиционно-строительная компания, синергетический эффект.

*Key words:* The project, the program, portfolio of projects, the multiproject, multiproject management, diversification, the investment construction company, синергетический effect.

Мировой кризис последних лет, существенно повлиявший на устойчивое функционирование компаний, привел к появлению в компаниях совокупности проблем, связанных с усилением конкуренции, растущей ограниченностью инвестиционных ресурсов, увеличением рисков и неопределенности ведения бизнеса. Решение этих проблем требует принципиального развития конкурентных преимуществ в условиях быстро меняющейся среды бизнеса. Важными конкурентными преимуществами современных компаний является диверсификация деятельности и мультипроектное управление диверсифицированными бизнесами компании, что обеспечивает в совокупности устойчивость функционирования компаний.

Эти проблемы не могут быть решены в рамках управления отдельными проектами компании, поскольку насущной задачей является распределение ограниченных ресурсов компании в рамках совокупности разнородных проектов разных направлений диверсифицированного бизнеса компании. Эффективным способом решения этих проблем является комплексное и взаимосвязанное применение совокупности процессных, проектных, мультипроектных, программных и портфельных управленческих технологий, т. е. единое управление совокупностями проектов компании.

Объектом рассмотрения мультипроектного управления является диверсифицированная инвестиционно-строительная компания. Поэтому целесообразно остановиться вначале на поле понятий, определяющих этот объект.

Термин «диверсификации» (позднелат. *diversificatio* – изменения, разнообразие от лат. *diversus* – разный и *facio* – делаю) имеет множество различных определений.

В самом общем виде для компании различается диверсификация продукции, диверсификация производства и диверсификация экономической деятельности. Поскольку в данной статье пойдет речь о диверсифицированной компании, то будем понимать диверсификацию как стратегическую ориентацию компании на создание

многопрофильного производства, расширение объектов деятельности, номенклатуры продукции, производимой компанией [3].

Соответственно, под диверсифицированной компанией понимается субъект хозяйственных отношений, который, в качестве основной стратегии своего развития выбирает диверсификацию, т. е. применительно к инвестиционно-строительной компании – разнообразие направлений деятельности, включая в общем случае предметное разнообразие реализуемых проектов, а также расширение обеспечивающей эффективную реализацию проектов инжиниринговой, производственной и прочих видов деятельности.

Основной целью развития диверсификации в компании является формирование новых конкурентных преимуществ, обеспечивающих устойчивое функционирование компании в изменчивой и рискованной конкурентной среде и повышение стоимости бизнеса и компании.

Диверсификация в инвестиционно-строительных компаниях [3] нацелена в первую очередь на проникновение в новые сектора рынка строительных объектов (проектов) с одновременным развитием видов деятельности в инвестиционно-строительной сфере, например: объединение в рамках компании собственно строительства и производства строительных материалов; включение подразделений строительного проектирования; создание инжиниринговых подразделений, включающих в сферу своей деятельности весь комплекс работ и услуг по созданию законченных объектов. Подобная диверсификация позволяет компании развивать свой конкурентный потенциал.

Поскольку основной деятельностью диверсифицированной инвестиционно-строительной компании является реализация разнообразных и разнопредметных проектов, то проблемы мультипроектного управления приобретают существенное значение для эффективности деятельности.

В самом общем виде в составе проектов, реализуемых в инвестиционно-строительной компании, можно выделить две группы:

- проекты, реализуемые для собственных нужд компании, например: проекты развития и модернизации собственной производственной базы, проекты расширения экономических видов деятельности и пр.;

- проекты, реализуемые по договорам с внешними заказчиками.

Проекты, реализуемые компанией, можно объединять в определенные совокупности в зависимости от целей этого объединения [4]:

– программа – совокупность взаимосвязанных проектов и различных мероприятий (в общем случае не входящих в содержание (предметную область) ни одного из проектов программы) и управляемых совместно для достижения обеспечения эффектов и выгод, которые невозможно достичь, управляя каждым из проектов в отдельности. Главная особенность программы – целенаправленная взаимоуязванность проектов и ориентация на цель программы;

– портфель – совокупность программ и/или проектов и других работ, объединенных по признаку источника (источников) финансирования и управления, сгруппированных для обеспечения наиболее эффективного управления ими для достижения стратегических целей компании, при этом проекты в портфеле могут быть не взаимозависимы и не связаны непосредственно друг с другом (в отличие от программы). Главная особенность портфеля проектов – ориентация их совокупности на стратегические цели компании;

– мультипроект – совокупность проектов, которые используют для своей реализации общие ограниченные ресурсы и конкурируют за их обладание, т. е. проекты в мультипроекте могут быть не взаимозависимы и не связаны непосредственно друг с другом, а также не быть ориентированы на общие цели. Главная особенность мультипроекта – объединенность разновременных по началу и окончанию проектов для распределения ограниченных ресурсов для их реализации.

Соответственно управление этими совокупностями проектов:

– управление программой включает скоординированные действия, выполняемые с целью достижения выгод и результатов программы [4];

– управление портфелем включает в себя: выбор проектов, которые обеспечат выполнение определенных задач в рамках стратегий компании; оптимизацию использования доступных ресурсов, регулярную оценку того, как отдельные проекты влияют на достижение общей цели портфеля; принятие необходимых решений и управленческих мер для того, чтобы реализация портфеля в конечном итоге привела к достижению поставленных стратегических целей [4];

– мультипроектное (многопроектное) управление предусматривает в первую очередь управление распределением общих для совокупности проектов ограниченных ресурсов. Мультипроектное управление обладает высокой универсальностью и может быть применено для управления любой группой проектов компании и не зависит от наличия взаимосвязей между проектами и их целей.

В общем случае мультипроектное управление включает в себя как управление независимой группой проектов, так и управление портфелями и программами проектов диверсифицированной компании [1].

Разница в данных подходах определяется основной целью каждого вида управления:

- для мультипроектного управления целью является обеспечение эффективного распределения ресурсов между проектами и получение за счет этого экономического и синергетического эффекта;

- для управления портфелями проектов целью является эффективное достижение стратегических целей компании;

- для управления программой проектов целью является скоординированное выполнение взаимосвязанных проектов для реализации цели программы.

В настоящее время процессные и проектные технологии управления в достаточной мере представлены в научной литературе и проработаны для практического применения [4]. Портфельное и программное управление начало развиваться, но мультипроектное управление еще не получило достаточного развития, как в научных исследованиях, так и в практике деятельности компаний. Условия применения мультипроектного управления в современной литературе описаны недостаточно. Часто мультипроектное управление сводится к управлению программами и портфелями проектов, однако, как было показано выше, цели мультипроектного управления и управления программами и портфелями разные. В ряде источников указываются существенные возможности мультипроектного управления, которые значительно шире возможностей управления портфелем проектов и управления программой.

Мультипроектное управление может использовать отдельные методики управления программами и портфелями проектов. Основными задачами мультипроектного управления являются: отбор проектов, распределение ресурсов, календарное планирование и контроль реализации проектов.

По сути, мультипроектное управление является наиболее широким обобщением управления проектами, программами и портфелями проектов и обеспечивает для диверсифицированной инвестиционно-строительной компании рациональную экономию и перераспределение ограниченных ресурсов между проектами, сокращение издержек, выполнение плановых сроков реализации проектов и, тем

самым, повышение эффективности реализации проектов и рост прибыльности деятельности компании.

Однако подходы к мультипроектному управлению и к управлению программами и портфелями проектов различаются (таблица).

### **Различия управления программами и портфелями проектов и мультипроектного управления [1; 4]**

<i>Элемент</i>	<i>Управление программой, портфелем проектов</i>	<i>Мультипроектное управление</i>
Цель	Согласованность целей и замыслов проектов, ориентация на общие цели компании	Эффективное и сбалансированное распределение ограниченных ресурсов компании при этом – независимость целей и замыслов проектов
Основная задача	Ранжирование проектов с точки зрения целей (программы или компании) и наделение их ресурсами	Назначение и перераспределение ресурсов
Проекты	Взаимувязанность по результатам и/или целям	Независимые проекты
Ресурсы	Планируются и взаимувязываются для выполнения целей	Проекты конкурируют за ограниченные ресурсы
Сроки выполнения проектов	Согласованные, взаимосвязанные	Несвязанные

Представляет интерес синергетические эффекты, возникающие в результате мультипроектного управления и расширения диверсифицированности инвестиционно-строительной компании и определяющие своего рода потенциал роста конкурентоспособности компании.

Синергия, синергетический эффект [2] в этом случае представляет собой дополнительный к экономическому положительный эффект от объединения взаимодополняющих видов инвестиционно-строительной деятельности и/или управленческих возможностей. Основной смысл синергетического эффекта в том, что эффект совокупности совместных действий выше простой суммы отдельных несвязанных усилий.

Особую актуальность в понимании синергетического эффекта от диверсификации и мультипроектного управления для инвестиционно-строительной компании имеет ресурсный подход, в соответствии с которым в основе деятельности компании лежит совокупность материальных и нематериальных ресурсов, включая компетенции, знания и навыки. При этом обе группы ресурсов имеют, по сути, одинаково важное значение для развития конкурентных преимуществ и достижение кумулятивного эффекта синергизма возможно только при постоянном контроле и развитии преимуществ мультипроектного управления распределением ограниченных материальных ресурсов и управления знаниями компании. Важным элементом при этом является совершенствование структуры самой компании путем реорганизации на специализированные по видам деятельности подразделения. В этом случае положительный результат дает совместное использование ресурсов и опыта.

Таким образом, сущность мультипроектного управления в рассмотренном выше контексте заключается в том, что оно представляет собой определенный вид стратегического управления диверсифицированной компанией, ведущей проектно-ориентированную деятельность. В рамках диверсификации компании образуется проектно-матричная организационная структура, осуществляющая свою деятельность на основе соединения мультипроектного управления и стратегического менеджмента.

---

1. *Бурков В.Н., Квон О.Ф., Цитович Л.А.* Модели и методы мультипроектного управления. М., 1997 (Препринт / Институт проблем управления). 62 с.

2. *Кемпбелл Э.* Стратегический синергизм. ПИТЕР, 2004. 416 с.

3. *Клейнер Г.* Стратегия предприятия. М.: Дело, 2008. 568 с.

4. *Лукманова И.Г., Гумба Х.М.* Диверсификация деятельности строительных предприятий в условиях экономического кризиса: монография. 3-е изд. М.: Изд-во АСВ, 2010. 216 с.

5. *Забродин Ю.Н., Михайличенко А.М., Саруханов А.М., Шатири В.Д., Ольдерогге Н.Г.* и др. Управление инвестиционными программами и портфелями проектов: справочное пособие. М.: ДЕЛО, 2010. 576 с.

**ПРИНЦИПЫ КАДРОВОЙ ПОЛИТИКИ  
В ПРАВИТЕЛЬСТВЕ ОМСКОЙ ОБЛАСТИ  
В УСЛОВИЯХ СМЕНЫ ВЛАСТИ**

**PRINCIPLES OF PERSONNEL POLICY  
IN THE GOVERNMENT OF THE OMSK REGION  
IN THE CHANGE CONDITIONS**

**Р.И. Чупин  
R.I. Chupin**

*Омский государственный университет им. Ф.М. Достоевского*

В статье рассматривается логика выстраивания системы государственного управления в России и задается категория «верховой власти». Описываются проблемы взаимодействия «верховой власти» и системы управления в процессе смены власти. Рассматривается ситуация смены власти в Омской области. Предлагаются принципы кадровой политики в Правительстве Омской области в условиях смены власти.

This article discusses the logic of building a system of government in Russia and set the category - «*the supreme power*». Describes the problems of interaction between «the supreme power» and control systems in the process of regime change. We consider the situation of change of power in the Omsk region. Proposed principles of personnel policy in the Government of the Omsk region in a change of government.

*Ключевые слова:* верховная власть, конфликт, принципы кадровой политики, регион, кадры.

*Key words:* the supreme power, conflict, the principles of personnel policy, region, personnel.

Система государственного управления в Российской Федерации на современном этапе своего развития нуждается в оформлении государственного управления в концептуальную основу, ориентированную на рост эффективности деятельности государственных служащих на различных уровнях власти. Путь к новой концепции государственного управления затруднен, в первую очередь, исторически выработанным опытом государственности в России, который концентрируется в функциональной роли «верховой власти» – организации системы управления. По мнению Л.А. Тихомирова: «верховная власть составляет связь нации и правительства» [1, с. 381] или «вер-

ховная власть» организует правительство. Известно, что при различных формах правления в российском государстве, «верховная власть» на национальном уровне находила различное воплощение. При абсолютной монархии роль «верховой власти» выполнял монарх; в советской республике – генеральный секретарь партии; при президентской республике (современная Россия) – Президент. Однако в различные эпохи российской государственности «верховная власть» имела одну общую особенность, выраженную в единой логике выстраивания системы управления (государственного управления).

В терминах постструктурализма, данная логика может быть описана с помощью логики выстраивания «древовидных» сред [2, с. 28]. Данная система характеризуется 1) наличием центра, 2) структурной гомогенностью, 3) фиксированной линейной рефлексией. Согласно устоявшаяся модель разделения властей Ш. Монтескье [3, с. 290–291], в систему управления изначально закладывается принцип субсидиарности и комплементарности в горизонтальном и вертикальном измерении. Однако при подобной организации системы управления фиксируется ряд антиномий, возникающих в процессе ее функционирования и развития. Во-первых, при условии соблюдения вертикальной субсидиарности и комплементарности, совместная деятельность не всегда приводит к положительному эмерджентному эффекту, в связи с частыми конфликтами интересов между взаимодействующими сторонами [4, с. 183]. Во-вторых, фиксированная линейная рефлексия препятствует адаптации системы управления к внешней среде при частичной или полной деформации ее системообразующих элементов. Иными словами, все характеристики системы управления увязаны между собой таким образом, что в случае элиминации хотя бы одного из структурных элементов, система может прекратить свое существование. Смена «верховой власти», как показывает практика, приводит к изменению системы управления, при этом, система заинтересована в самосохранении и всеми силами старается избежать собственного распада.

Действительно, процесс смены власти в России на протяжении всей истории государственности носил специфический характер. Данная специфика выражается, в первую очередь, в дуализме стратегий взаимодействия «верховой власти» с существующей системой управления (см. рис.).

		Действия «Верховной власти»	
		Сохранение системы управления	Формирование новой системы управления
Реакция системы управления	Сотрудничество	I R, R	II S, T
	Сопrotивление	III T, S	IV P, P

**Рис. Взаимодействие «верховой власти» с существующей системой управления**

«Верховная власть» выбирает один из способов действия, которые можно описать в виде пассивного и активного поведения. Реакция системы управления в общем виде выражается в сотрудничестве с новой властью, либо в сопротивление. Обозначения R, S, T и P иллюстрируется потенциальный выигрыш сторон при осуществлении трансакции ( $T > R > P > S$ ). Дело в том, что каждая из сторон наделена пучком исключительных монопольных прав, что изначально исключает возможность заключения контракта, который бы снижал неопределенность в действиях сторон и исключал негативный сценарий. При разовой трансакции наиболее вероятным сценарием будет являться исход в квадранте IV, где потенциальный выигрыш каждой стороны будет минимальным. Таким образом, при радикальной смене власти неизбежен конфликт между ней и системой управления, препятствующий нормальному функционированию государства. Конфликт будет тем сильнее, чем дольше функционирует устоявшиеся система управления или как указывал Э. Доунс: «чем старше бюрократическая структура, тем больше у нее шансов на выживание» [5, с. 357].

Можно отметить множество столкновений между новой властью и системой управления в истории российского государства, однако практически не существует работ, посвященных исследованию подобных конфликтов на региональном уровне. Региональный уровень власти в современной России представляет собой логическое продолжение федеральной власти на уровне субъекта РФ. По своей структуре, система управления регионом практически полно-

стью дублирует систему управления на федеральном уровне. Возглавляет регион – Высшее должностное лицо субъекта Российской Федерации, которое наделяется полномочиями законодательным органом субъекта Российской Федерации по представлению Президента России [6]. Согласно своей функциональной роли, Высшее должностное лицо представляет субъект РФ и возглавляет исполнительную ветвь власти, следовательно, можно расценивать Высшее должностное лицо субъекта РФ как одну из форм выражения «верховой власти», в процессе смены которой можно наблюдать фактическую демонстрацию описываемого конфликта.

9 апреля 2012 г. Законодательное собрание Омской области утвердило на пост Губернатора Омской области Виктора Назарова. Перед этим, пост Губернатора Омской области замещал на протяжении 22 лет Л.К. Полежаев, сформировав самостоятельную систему управления регионом. В связи с этим, новый Губернатор может столкнуться с проблемой, связанной с реорганизацией системы управления, согласно своим интересам. Дело в том, что новому Губернатору необходимо разработать и внедрить новую кадровую политику, которая бы максимально возможным способом способствовала повышению эффективности деятельности областного Правительства. Новая кадровая политика должна базироваться на принципах, позволяющих минимизировать негативные последствия конфликта. Для разработки таких принципов кадровой политики в Правительстве Омской области в условиях смены власти необходимо прибегнуть к имеющемуся российскому и зарубежному опыту в науке и практике государственного управления, учитывая контекст тех или иных предложений.

Первый принцип кадровой политики в условиях смены власти – *политическая дихотомия*. Данный принцип был предложен Франком Дж. Гуднау при рассмотрении функций управления и политики. Дж. Гуднау считал, что «каждая правительственная система выполняет две основные или первичные функции управления: выражение воли государства и ее исполнение. Эти функции называются соответственно Политикой (Politics) и Управлением (Administration)» [7, с. 45]. Тем самым, он имел ввиду необходимость разделение функций между ветвями власти для повышения эффективности их деятельности. В российской практике принцип политической дихотомии периодически нарушается, когда подбор персонала в исполнительные органы власти осуществляется исходя из политических критериев, а не профессиональных качеств работника.

Второй принцип можно выразить как *сокращение бюрократизма*. Согласно требованиям повышения эффективности деятельности органов государственной власти, должен осуществиться переход от модели поведения служащих, в которой установлен приоритет на соблюдении правил, к модели ответственности за конечный результат. Формирование такой системы возможно лишь при наличии кадров, способных самостоятельно сформировать проблему и определить алгоритм ее решения.

Третий принцип – *ориентация на результат*. Необходимо выстроить систему мотивации таким образом, чтобы у активных и талантливых служащих была возможность для решения большего числа задач. Реализация этого принципа возможна при повышении уровня внутриорганизационной мобильности путем сокращения штата служащих и наделения отличившихся сотрудников новыми полномочиями.

Четвертый принцип – *доверие персоналу*. Дж.Ст. Милль писал: «совместная деятельность возможна лишь постольку, поскольку люди могут полагаться друг на друга» [8, с. 186]. Доверие имеет важное значение в вопросах результативности деятельности государственных служащих, при этом представляя собой наиболее сложный и не исследованный объект управления. Сложность управления доверием заключается, во-первых, в трудностях количественной оценки результата управленческого воздействия, во-вторых, в самом характере данного воздействия. Дело в том, что невозможно определить набор факторов, однозначно оказывающих влияние на уровень доверия, также как и невозможно оказывает прямое управленческое воздействие на доверие.

Пятый принцип заключается в *обучении и управлении компетенциями государственных служащих*. Формирование новой кадровой системы, которая бы не повторяла ошибки старой, не возможно без повышения качества человеческого капитала. При реализации данного принципа, новый Губернатор должен наладить отношения с образовательными учреждениями, расположенными на территории области, сформировав кадровый резерв и обеспечив его постоянное пополнение высококвалифицированными кадрами.

Таким образом, реализация данных принципов позволит с наименьшими трениями обеспечить реструктуризацию системы управления в регионе. В дополнении к этому, система управления, выстроенная на базе этих принципов, будет качественно отличаться от ло-

гики «древовидных» структур в области эффективности и способности адаптироваться к изменениям. А именно, данные принципы присущи «резомному» типу структур [2, с. 10], которым характерна нелинейность и гетерогенность. Данные структурные характеристики обеспечивают условия для формирования синергетического эффекта в процессе внутрисистемного взаимодействия.

---

1. *Тихомиров Л.А.* Монархическая государственность. М.: Облиздат: Алир, 1998. 672 с.

2. *Делез Ж., Гваттари Ф.* Тысяча плато: Капитализм и шизофрения: пер. с франц. и послесл. Я.И. Свирского / науч. ред. В.Ю. Кузнецов. Екатеринбург: У-Фактория; М.: Астрель, 2010. 895 с.

3. *Монтескье Ш.* О духе законов: пер. с фр. // Монтескье Ш. Избранные произведения / под ред. и со вступ. ст. М.П. Баскина. М.: Госполитиздат, 1955. 800 с.

4. *Самошилова Г.М., Чупин Р.И.* Использование экономического империализма как средства оптимизации политических трансакций // Научные труды Донецкого национального технического университета. Серия: экономическая. Вып. 40-1. Донецк, ДонНТУ, 2011. 254 с.

5. *Доунс Э.* Жизненный цикл бюрократических структур // Классики теории государственного управления: американская школа / под ред. Дж. Шафритца, А. Хайда. М.: Изд-во МГУ, 2003. 800 с. С. 341–361.

6. Указ Президента РФ от 27 декабря 2004 г. № 1603 «О порядке рассмотрения кандидатур на должность высшего должностного лица (руководителя высшего исполнительного органа государственной власти) субъекта Российской Федерации» (ред. от 11 февраля 2006 г.).

7. *Гуднау Дж. Франк.* Политика и управление // Классики теории государственного управления: американская школа / под ред. Дж. Шафритца, А. Хайда. М.: Изд-во МГУ, 2003. 800 с. С. 43–47.

8. *Милль Дж.С.* Основы политической экономии с некоторыми приложениями к социальной философии: пер. с англ.; биограф, очерк М.И. Туган-Барановского. М.: Эксмо, 2007. 1040 с.

# **КЛИЕНТООРИЕНТИРОВАННОСТЬ ПЕРСОНАЛА КАК КОМПЛЕКСНАЯ ПРОФЕССИОНАЛЬНАЯ КОМПЕТЕНЦИЯ**

## **CLIENT-ORIENTATION OF THE PERSONNEL AS COMPLEX PROFESSIONAL COMPETENCE**

**М.Н. Шавровская  
M.N. Shavrovskaya**

*Омский государственный университет им. Ф.М. Достоевского*

Раскрывается содержание авторского подхода к трактовке сущности категории «клиентоориентированность персонала», которая представлена как базовая комплексная компетенция работников. Описаны элементы данной компетенции, обоснована её роль в формировании системы компетенций работников клиентоориентированной организации.

The maintenance of the author's approach to treatment of essence of a category «client-orientation of the personnel» which is presented as the base complex competence of workers reveals. Elements of the given competence are described, its role in system formation competence of workers in the client-orientation organizations is proved.

*Ключевые слова:* клиентоориентированность, профессиональная компетенция, персонал.

*Key words:* client-orientation, professional competence, personnel.

Многие российские организации строят свою деятельность на основе клиентоориентированного подхода, позволяющего устанавливать и поддерживать с клиентами долгосрочные и эффективные взаимоотношения, тем самым, обеспечивая конкурентоспособность и устойчивое экономическое положение. При этом организации осознают важнейшую роль персонала в реализации клиентоориентированного подхода. В этой связи актуальной задачей становится развитие клиентоориентированности как всей организации, так и её сотрудников. Вместе с тем, научных исследований, посвященных выявлению содержания понятия клиентоориентированности персонала, крайне мало. Отсутствие непротиворечивого и развернутого толкования клиентоориентированности персонала провоцирует ряд требующих решения практических вопросов, связанных с набором показателей и методик оценки клиентоориентированности, совокупностью методов формирования клиентоориентированности.

Обращение к публикациям, посвященным клиентоориентированному подходу, позволяет утверждать, что на данный момент клиентоориентированность персонала раскрывается либо с позиций перечисления некоторых качеств сотрудников, либо описания значимых результатов их взаимодействия с клиентами, либо с помощью указания на некоторые черты поведения. Например, Д. Панов говорит, что «клиентоориентированность персонала – это когда клиент ушел довольным. Удовлетворение клиента зависит от сущих мелочей. Как тебя встретили, как улыбнулись, как обслужили, какой вокруг был интерьер, как выглядят другие посетители и персонал, какая музыка играет и прочее» [7, с. 7]. Н. Шикунова отмечает, что «клиентоориентированный персонал – это тот персонал, основным для которого является ценность клиента» [10, с. 7]. Д. Шоул также не предлагает определения, он пишет о том, что «клиентоориентированные сотрудники – те, которые любят и уважают людей, а также обладают такими качествами, как расторопность, общительность, энтузиазм» [11, с. 28]. То есть, ученые отмечают некоторые характеристики персонала и его поведения, а также результаты соответствующего поведения, но не дают точного определения клиентоориентированности персонала.

Основываясь на фрагментарных высказываниях разных авторов по поводу клиентоориентированности персонала и организации, а также опираясь на компетентностный подход, предлагаем следующее определение. Клиентоориентированность персонала – это совокупность знаний, умений, навыков, подкрепленная соответствующей мотивацией, ценностями, установками и личными качествами работников, реализуемая в определенном поведении и способствующая установлению и поддержанию отношений с клиентами.

Для раскрытия авторского подхода к сущности клиентоориентированности персонала выделим функции, описывающие её роль и значение во внутренней и внешней среде организации.

Основные функции клиентоориентированности персонала:

1. Функция комплексной базовой компетенции. Означает, что клиентоориентированность рассматривается, во-первых, как компетенция работников, во-вторых, как сложно структурированная компетенция, интегрирующая разнообразные элементы, в-третьих, как основа формирования иных компетенций персонала организаций, реализующих клиентоориентированный подход;

2. Функция установления и поддержания отношений с клиентами. Клиентоориентированность персонала является обязательным

условием реализации стратегия CRM, а формирование и оценка клиентоориентированности выступают элементами данной стратегии;

3. Функция формирования конкурентоспособности клиентоориентированной организации. Посредством формирования клиентоориентированности персонала организация способна наращивать и поддерживать свою конкурентоспособность.

Дадим пояснения по первой функции, так как именно она позволяет структурно описать клиентоориентированность персонала и показать её особую роль в процессе формирования всей системы компетенций персонала.

В соответствии с авторским подходом, клиентоориентированность представляет комплексную компетенцию работников. Существует множество определений компетенций, которые можно объединить в две группы. Определения, относящиеся к первой группе, рассматривают компетенции как полезные качества, включая знания, умения, способности, прочие характеристики личности, позволяющие добиваться определенных результатов (Л. Спенсер, С. Спенсер, С. Уиддет, С. Холлифорд). Определения второй группы описывают компетенции как способность решать задачи, обеспечивая необходимое качество, способность действовать в соответствии со стандартами (А.Г. Бермус, Е.В. Бондаревская, С.В. Кульневич, А.К. Маркова, В.И. Местечкина, В.В. Серикова, А.В. Хуторской, В.М. Шепель). Мы возьмем за основу определение Л. Спенсер, С. Спенсер: «компетенция – базовое качество индивидуума, имеющее причинное отношение к эффективному и/или наилучшему на основе критериев исполнению в работе или в других ситуациях» [9, с. 9]. Поясним, что «причинное отношение означает, что компетенция предопределяет или вызывает определенное поведение и исполнение; на основе критериев – значит, что компетенция действительно прогнозирует хорошее или плохое исполнение, которое измеряется при помощи конкретного критерия, или стандарта» [9, с. 9]. При этом спецификой клиентоориентированности выступает то, что она, являясь комплексной компетенцией, состоит не из одного, а многих взаимосвязанных и определяющих друг друга базовых качеств: определенного содержания знаний, умений, навыков, личных характеристик, мотивации, ценностей, установок, которые воплощаются в определенном поведении. Остановимся на них.

Знания, в самом общем смысле, – это осведомленность о чем-либо, приобретенная из опыта. Как отмечают А.Л. Гапоненко,

Т.М. Орлова, «это проверенный практикой результат познания деятельности, его верное отражение в мышлении человека» [3, с. 179]. Так, клиентоориентированный персонал должен знать основные принципы работы с клиентами, технологию их обслуживания, методы установления и поддержания отношений.

Умение – элементы деятельности, позволяющие что-либо делать с высоким качеством, например, точно и правильно выполнять какое-либо действие, операцию, серию действий и операций [6, с. 135]. Например, для персонала, занимающегося продажами, в рамках клиентоориентированности можно выделить пять основных умений: установление контакта, выяснение потребности, презентация, работа с возражениями и завершение контакта.

Навык – профессиональное действие, сформированное путем повторения, характеризующееся высокой степенью освоения, автоматизацией, мастерством, буквальное или мысленное манипулирование предметами и данными [6, с. 135]. Так, в установлении и поддержании взаимоотношений с клиентами важным является навык активного слушания, присоединения к возражению, использования техники «малого разговора» и др.

Подчеркнем, что персонал может обладать всеми необходимыми знаниями о продукте, умениями и навыками, но если он не преломляет их под потребность конкретного клиента, то вероятность выстроить необходимые с ним взаимоотношения уменьшается.

Личные качества, как отмечают В.С. Половинко и М.Г. Сазонова, обуславливают успешность в изучаемой деятельности и позволяют выполнять определенные действия или формировать требуемое поведение [8, с. 86]. Например, для клиентоориентированности персонала важна коммуникабельность, стрессоустойчивость, гибкость, оперативность и др.

Мотивация играет особую роль в понимании сущности клиентоориентированности персонала, поскольку сотрудник может обладать необходимыми знаниями, умениями и навыками, но не проявлять их. Так, если продавец в магазине не здоровается и не улыбается клиенту, это не означает, что он не умеет этого делать. Возможно, он не понимает, зачем это нужно и не заинтересован быть приветливым с клиентом. Мотивация – внутреннее состояние личности, определяющее направленность её поведения, степень её собственных усилий и настойчивости при столкновении с затруднениями [2].

Наряду с мотивацией немаловажную роль играют ценности и ценностные ориентации сотрудников. Ценности можно рассматри-

вать как «представление субъекта о главных и важных целях жизни и работы, а также об основных средствах достижения этих целей» [4]. Ценности формируются под воздействием внешней среды, и именно поэтому клиентоориентированные организации особое значение придают их описанию и поддержанию через определенные механизмы. Например, в авиакомпании ANA каждый работник запрограммирован на создание атмосферы восхищения, потому что, испытывая именно эти чувства, клиент постоянно будет пользоваться ее услугами и рекомендовать своим знакомым поступать аналогично [3, с. 301].

Ценностные ориентации служат общим ориентиром в поведении человека, определяют его общую направленность на те, или иные группы ценностей. В самом общем смысле под ними понимается отношение или установка личности на разные ценности материальной или духовной культуры [1, с. 46]. Д. Майерс указывает на то, что «установка – это благоприятная или неблагоприятная оценочная реакция, направленная на что-либо или кого-либо, выраженная в виде мнения, чувства или преднамеренного поведения» [5]. Таким образом, для клиентоориентированности персонала важна установка на развитие долгосрочных отношений с клиентами, поддержание позитивного образа организации и т. д.

Клиентоориентированное поведение – совокупность действий и поступков персонала (обладающего определенными качествами), которые направлены на установление и поддержание отношений с клиентами для получения необходимого результата.

Таким образом, только в совокупности все выделенные составляющие компоненты (от знаний, умений, навыков и до поведения) образуют емкое понятие клиентоориентированности персонала. Комплексность данной компетенции предполагает, что её элементы взаимодействуют друг в друга, оказывают взаимное влияние и, тем самым, образуют целостную компетенцию – клиентоориентированность. Центральное место в структуре данной компетенции мы отводим мотивации, ценностям, ценностным ориентациям и установкам. Именно они выступают детерминирующими условиями развития у работников требуемых качеств, приобретения и реализации в поведении знаний, навыков и умений.

Кроме того, если организация, реализующая клиентоориентированный подход, выдвигает к сотрудникам дополнительные требования в виде ряда компетенций, например, таких, как лояльность организации, дисциплинированность, креативность и активность при выполнении функций и пр., то клиентоориентированность по отно-

шению к ним будет выступать базовой компетенцией. Это означает, что без клиентоориентированности иные компетенции теряют свою актуальность, их наличие не может компенсировать отсутствие клиентоориентированности как главного требования к работнику. На основе и с учетом имеющегося уровня клиентоориентированности формируются все остальные компетенции работников. Например, дисциплинированность имеет смысл только в контексте обслуживания внутренних и внешних клиентов, следовательно, она должна формироваться на основе формирования общей компетенции – клиентоориентированности.

Выделенная функция клиентоориентированности как базовой комплексной компетенции позволяет расширить и уточнить понимание данной категории. Кроме того, она имеет большое практическое значение для разработки системы формирования и оценки клиентоориентированности работников.

- 
1. *Апенько С.Н.* Поведение в организации: учебное пособие для вузов. Омск: ОмГУ, 2002. 330 с.
  2. *Аширов Д.А.* Трудовая мотивация: учебное пособие. М.: ТК Велби, Изд-во Проспект, 2005. 448 с.
  3. *Гапоненко А.Л., Орлова Т.М.* Управление знаниями. Как превратить знания в капитал. М.: Эксмо, 2008. 400 с.
  4. *Дикарева А.А., Мирская М.И.* Социология труда. М.: Высшая школа, 1988. С. 162.
  5. *Макаревич Л.М.* 200 правил бизнеса. М.: Дело и Сервис, 2003. 592 с.
  6. *Немов Р.С.* Психология: учебник для студентов высш. пед. учеб. заведений. Кн. 1. Общие основы психологии. М.: Просвещение, 1994. 576 с.
  7. *Панов Д.* Королей сервиса надо выращивать самим // Персонал-Микс. 2006. № 7–8. С. 18.
  8. *Половинко В.С., Сазонова М.Г.* Система оценки персонала в концепции управления по результатам: монография. Омск: Изд-во Ом. гос. ун-та, 2008. 256 с.
  9. *Спенсер Л.С., Спенсер С.М.* Компетенции на работе: пер. с англ. М: НИРРО, 2005. 384 с.
  10. *Шерман С., Сперри Дж., Сэмюэль Р.* Семь ключевых принципов управления стратегическими клиентами. М.: Изд. дом Гребенникова, 2005. 192 с.
  11. *Шкунова Н.* Нельзя заставить любить // Персонал-Микс. 2006. № 7–8. С. 23.

**ВЫЯВЛЕНИЕ СТРУКТУРЫ  
КОМПЕТЕНТНОСТНОЙ МОДЕЛИ ВЫПУСКНИКА-  
БАКАЛАВРА ПО НАПРАВЛЕНИЮ «РАДИОФИЗИКА»**

**REVELATION OF THE COMPETENCE  
MODEL OF A UNIVERSITY GRADUATE (BACHELOR)  
SPECIALIZING IN RADIOPHYSICS**

**Т.В. Шевелева**

**T.V. Sheveleva**

*Омский государственный университет им. Ф.М. Достоевского*

Компетентностная модель выпускника вуза является сложной системой взаимосвязанных элементов различной природы. Выявление структуры компетентностной модели выпускника – важная задача, стоящая перед разработчиками основных образовательных программ, так как Федеральные образовательные стандарты 3 поколения являются источником только перечня компетенций, обязательных для формирования у обучающихся и ограничивающих модель параметров. Без выявления структуры – структурных элементов, действующих между ними связей невозможно осуществлять такие процессы как анализ, разработка, внедрение, использование, актуализация, т. е. управление компетентностной моделью выпускника.

The competence model of a university graduate is a complex system of interconnected elements of different nature. The revelation of the competence model of a university graduate is a task of great importance which concerns the developers of principal educational programmers, For Federal educational standards of the 3<sup>rd</sup> generation are only the source of competences list and these competences are compulsory to be formed in students and limit the parameter model. Without revealing the structure, its elements, connections between them it is impossible to make analysis, develop, implement, actualize, i. e. manage the competence model of a graduate.

*Ключевые слова:* компетентностная модель выпускника, структура компетентностной модели, компетентностный подход к обучению.

*Key words:* the competence model of a graduate, the structure of the competence model, competence approach to teaching.

Концептуальные труды, оказавшие на педагогическое сообщество наиболее сильное влияние, посвященные смене парадигмы профессионального образования, опубликованные в 2000–2010 гг.

преимущественно были направлены на формирование методологической основы компетентностного подхода к обучению.

Работы, рассматривающие разработку компетентностной модели выпускника вуза (КМВ) с различных позиций, появились еще до момента вступления в силу Федеральных образовательных стандартов третьего поколения (ФГОС). Тем не менее, не смотря на активность исследователей в этом направлении, по объективным причинам – запаздывание нормативной и методической документации, скудность и ограниченность данных о результатах практических испытаний, компетентностная модель выпускника зачастую представляется, как простой перечень компетенций, т. е. достаточно примитивная система, которой компетентностная модель выпускника, несомненно, не является. Обнадеживает тот факт, что в настоящий момент работа по разработке КМВ по различным образовательным направлениям ведется в масштабах всей Российской Федерации, становится более доступным для изучения зарубежный опыт. Полученные результаты апробации позволят составить целостное, фундаментальное представление о том, что представляет собой компетентностная модель выпускника, технологизировать ее разработку, актуализацию.

Компетентностная модель выпускника вуза по направлению подготовки (специальности) – комплексный интегральный образ конечного результата образования в вузе по направлению подготовки (специальности), в основе которого лежит понятие компетенция [1]. В рамках педагогического сообщества компетенция понимается, как способность применять знания, умения и личностные качества для успешной деятельности в определенной области. Тем не менее, даже в научных работах, КМВ, чаще всего, это простой перечень компетенций, которые объединены в несколько групп, при этом подробно рассматривается структура самих компетенций. Словосочетание «структура компетентностной модели» упоминается в работах методического характера гораздо реже, чем «структура Федерального образовательного стандарта», «структура основной образовательной программы». «Федеральный государственный образовательный стандарт представляет собой совокупность требований, обязательных при реализации основных образовательных программ начального общего, основного общего, среднего (полного) общего, начального профессионального образования образовательными учреждениями, имеющими государственную аккредитацию. Этот документ содер-

жит требования 1) к структуре основных образовательных программ, в том числе требования к соотношению частей ООП и их объему, а также к соотношению обязательной части ООП и части, формируемой участниками образовательного процесса; 2) условиям реализации ООП, в том числе кадровом, финансовом, материально-техническим и иным условиям; 3) результатам освоения основных образовательных программ» [1]. По сложившейся практике отечественных вузов основная образовательная программа высшего профессионального учреждения является комплексным проектом образовательного процесса в вузе по определенному направлению, уровню и профилю подготовки. Примерная образовательная программа (ПООП) – возможный инвариант проекта вузовской ООП рекомендательного типа. Таким образом, требования к компетентностной модели выпускника вуза содержат три документа: соответствующие ФГОС, ООП и ПООП [2].

Тщательное исследование ФГОС позволит выявить те характеристики КМВ, которые будут присущи любой модели выпускника по данному образовательному направлению. Уникальность компетентностной модели выпускника вуза будет проистекать из удовлетворения требований ООП.

Компетенции и результаты образования следует рассматривать как главные целевые установки в реализации ФГОС ВПО, как интегрирующие начала модели выпускника [1]. Через поэтапное применение положений ФГОС, нормативных документов других уровней к КМВ будет происходить ее эволюция от простой системы до объекта сложной природы, представляющего собой совокупность элементов, предположительно различной природы. Причем – компетенции и другие результаты образования не являются единственными элементами сложной системы – КМВ.

Анализ содержания ФГОС 3 поколения позволяет выделить требования стандарта к выпускнику по данному направлению, которые можно трансформировать в подсистемы компетентностной модели выпускника.

В КМВ можно выделить следующие подсистемы:

1. Подсистему компетенций и других результатов обучения;
2. Предметную или дисциплинарную подсистему. КМВ ограничивается предметными рамками, характерными для данного образовательного направления. Дисциплины – элементы подсистемы КМВ, в рамках которых формируются компетенции и другие результаты

обучения. Данная подсистема своеобразный коммутатор компетентностного подхода к обучению и подходов, закрепившихся в высшем профессиональном образовании ранее, так называемому «ЗУНовскому» и системно-деятельностному. Наличие данной подсистемы обусловлено сложившейся практикой реализации образовательного процесса через совокупность дисциплин. Таким образом, подход к обучению с позиций знаний-навыков-умений и структурно-деятельностный подход присутствует в компетентностном благодаря сохранению предметного структурирования образовательного процесса.

3. Подсистему мотивации;

4. Подсистему оценки;

5. Подсистему образовательных технологий.

6. Подсистему ресурсов: финансовых, временных, методических, материально-технических, информационных, кадровых и т. д.

Даже достаточно поверхностные исследования выделенных подсистем может выявить важные характеристики КМВ. На примере ФГОС подготовки бакалавра по направлению Радиофизика можно выявить, что выпускник по данному направлению должен обладать совокупностью 31 компетенции, 19 – общекультурных и 13 – профессиональных [4]. Непосредственно ФГОС никаким образом не классифицирует общекультурные компетенции, профессиональные компетенции разделены на компетенции в сфере научно-исследовательской, научно-инновационной, педагогической и организационно-управленческой деятельности. Компетенции не являются единственными результатами обучения. Анализ содержания компетенций, отраженных в ФГОС показывает, что как среди общекультурных, так и среди профессиональных компетенций можно выявить способности обучающихся, которые в предшествующей образовательной программе преимущественно формировались в процессе внеучебной деятельности студентов, на их освоение не выделялось отдельного учебного времени, они не подлежали оценке. «Новыми» для ООП подготовки бакалавра по направлению Радиофизика можно назвать общекультурные компетенции, характеризующие личностные характеристики обучающихся, а затем выпускников образовательной программы, а также профессиональные компетенции в области научно-инновационной и организационно-управленческой деятельности. Наличие «новых компетенций» ставит перед реализаторами ООП следующие вопросы, какие дисциплины/модули нужно ввести в учебный процесс, на основе каких методических материалов и с приме-

нением каких образовательных технологий какой научно-педагогический персонал будет участвовать в формировании «новых» компетенций, с привлечением какой материально технической базы и т. д. Очевидна связь всех выделенных подсистем.

Исследование структуры подсистем также источник новой информации о характеристиках системы в целом. Структура дисциплинарной подсистемы задается требованиями ФГОС и структурой ООП. Вся предметная область распределяется между дисциплинами ООП. Часть образовательной программы (или учебной дисциплины), которая имеет определенную логическую завершенность, называется модулем [1]. Важным структурным образованием является учебный цикл. В ОПП программ подготовки бакалавра их 6. Каждый цикл характеризуется определенной трудоемкостью (ФГОС задает некоторый интервал значений, который может принимать этот параметр). Сравнивая трудоемкости определенных циклов разных ООП можно определить характеристики программ. Например, сравнивая трудоемкость определенного цикла в рамках государственных стандартов 2 и 3 поколения. В случае направления Радиофизика подготовки бакалавра, переход на новое поколение стандартов сопровождается увеличением трудоемкости цикла профессиональных дисциплин/дисциплин специализации почти на 20 %, за счет уменьшения трудоемкости математического и естественнонаучного цикла (ранее называвшийся общепрофессиональным). Наблюдается увеличение числа профессиональных дисциплин за счет уменьшения общепрофессиональных. Ранее, традиционно общий набор общепрофессиональных дисциплин, характеризующийся равной трудоемкостью, имели направления подготовки бакалавра Физика и Радиофизика. Трудоемкости циклов направления Физика остались практически прежними. Кроме того, анализ перечня возможных образовательных профилей бакалавра по направлению Радиофизика, приведенного в ПООП, выявляет новые области применения выпускника программы, такие как «Физика и технология радиоэлектронных приборов и устройств», «Специальные радиотехнические системы», «Менеджмент в научных исследованиях и высоких технологиях» и т. д. В тексте ФГОС можно зафиксировать неоднократное употребление термина «радиотехника», чего не наблюдалось в стандарте предыдущего поколения. Учитывая новые образовательные профили, спектр должностей выпускников образовательного направления Радиофизика расширяется за счет инженерных, технологических и конструкторских

профессий и не ограничивается, как ранее, классическим перечнем должностей научных и учебных учреждений.

Сравнение соотношения объемов соответствующих учебных циклов направлений, выпускающих специалистов для того же сегмента регионального рынка труда г. Омска, что и исследуемое направление, а именно «Радиотехника», «Инфокоммуникационные технологии и системы связи», «Конструирование и технология электронных средств», выявляет, что трудоемкости трех циклов гуманитарного, социального и экономического/математического и естественнонаучного/профессионального соотносятся как  $1/2/3$ , тогда как, у исторически близкого образовательного направления – Физика это соотношение  $1/3/2$ . Дополнив проведенное исследование анализом содержания компетенций вышеупомянутых образовательных направлений можно выделить важную характеристику КМВ направления Радиофизика – предметная подсистема расширилась за счет включения в нее радиотехнической области, которое ведет к появлению в ООП радиотехнических дисциплин/модуля.

Рассмотрение подсистем КМВ с разных позиций может выявить неочевидные свойства системы. В методических материалах, посвященных внедрению ФГОС третьего поколения и компетентного подхода к обучению, много говорится о преимуществах модульной организации учебного процесса [1; 2]. Предлагается объединять дисциплины, реализация которых преследует общую цель, в учебные модули. Как правило, дисциплины модуля относятся к одному учебному циклу: 1. Гуманитарному и социально-экономическому; 2. Математическому и естественнонаучному; 3. Профессиональному (в случае направления «Радиофизика»).

Анализ распределения компетенций по циклам основной образовательной программы подготовки бакалавра по направлению «Радиофизика» показывает, что есть компетенции, которые необходимо формировать в рамках нескольких образовательных циклов. Такого подхода требует треть общекультурных компетенций. Для координации процесса формирования такой компетенции целесообразно организовывать учебный модуль. Таким образом, разнородные дисциплины – гуманитарные, естественнонаучные и профессиональные, можно объединить в модуль для достижения единой цели – сформировать определенную компетенцию. Подсистема компетенций, в некотором смысле, нарушает традиционную цикловую логику учебного процесса и требует перестройки организации учебного

процесса, сложившейся при дисциплинарном подходе, и определенным образом воздействует на подсистемы образовательных технологий и ресурсов КМВ.

Обобщая сведения, полученные в ходе выявления структуры КМВ, на основе проведенного анализа требований ФГОС к конечному продукту обучения – выпускнику, можно сделать следующие выводы:

1. Компетентностная модель выпускника – отображение сложного интегрального объекта, который можно рассматривать, как сложную систему, состоящую из множества элементов различной природы, взаимодействующих между собой.

2. Для дальнейшего исследования компетентностной модели выпускника целесообразно применить системный подход, применяющийся для исследования различных сложных систем, в том числе применительно к поведению и атрибутам личности человека.

3. Цель применения системного подхода к компетентностной модели выпускника – установление законов управления сложным системным объектом.

---

1. Проектирование компетентностно-ориентированных рабочих программ учебных дисциплин (модулей), практик в составе основных образовательных программ, реализующих ФГОС ВПО: методические рекомендации для организаторов проектных работ и профессорско-преподавательских коллективов вузов. Первая редакция. М.: Исследовательский центр проблем качества подготовки специалистов, Координационный совет учебно-методических объединений и научно-методических советов высшей школы, 2009. 52 с.

2. Проектирование основных образовательных программ, реализующих федеральные государственные образовательные стандарты высшего профессионального образования: методические рекомендации для руководителей и актива учебно-методических объединений вузов. Первая редакция. М.: Исследовательский центр проблем качества подготовки специалистов, Координационный совет учебно-методических объединений и научно-методических советов высшей школы, 2009. 80 с.

3. Федеральный государственный образовательный стандарт высшего профессионального образования по направлению подготовки 011800 Радиофизика (квалификация (степень) «бакалавр»).

4. *Половинко В.С.* Управление персоналом: системный подход и его реализация: монография / под науч. ред. Ю.А. Одегова. М.: Информ-Знание, 2002. 484 с.

Научно-практическое издание

УПРАВЛЕНИЕ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ  
КОНЦЕПЦИЯ МОДЕРНИЗАЦИИ

*Материалы  
Международной научно-практической конференции  
в рамках IX Омского кадрового форума*

Омск, 29-30 марта 2012 г.

Издается в авторской редакции.  
Макет подготовлен в Издательстве ОмГУ

Технический редактор *Н.В. Москвичёва*  
Дизайн обложки *З.Н. Образова*

---

Подписано в печать 23.07.2012. Формат бумаги 60x84 1/16.  
Печ. л. 22,5. Усл. печ. л. 20,9. Уч.-изд. л. 22,0. Тираж 120 экз. Заказ 226.

---

*Издательство Омского государственного университета  
644077, Омск-77, пр. Мира, 55а  
Отпечатано на полиграфической базе ОмГУ  
644077, Омск-77, пр. Мира, 55а*