

Московский государственный университет имени М. В. Ломоносова
ФАКУЛЬТЕТ ГОСУДАРСТВЕННОГО УПРАВЛЕНИЯ



ГОСУДАРСТВЕННОЕ УПРАВЛЕНИЕ В XXI ВЕКЕ

Секция XII

Современный этап управления
персоналом: достижения, проблемы,
перспективы

13-я Международная конференция. Май 2015

Государственное управление в XXI веке

Секция XII

Современный этап управления персоналом:
достижения, проблемы, перспективы

Материалы 13-й международной конференции
Май 2015



УДК 005.95/.96(063)
ББК 65я431
Г72

Г72 Государственное управление в XXI веке: материалы 13-й международной конференции, май 2015. [Сборник] / Коллектив авторов — М.: «КДУ», «Университетская книга», 2016.

Секция 12. Современный этап управления персоналом: достижения, проблемы, перспективы: [Сборник] / Коллектив авторов — М.: «КДУ», «Университетская книга», 2016. — 100 с.

ISBN 978-5-91304-636-9

ISBN 978-5-91304-648-2 секция 12

В сборник включены доклады и выступления участников международной конференции по широкому кругу проблем государственного управления, Евразийской интеграции, социальных аспектов инновационного развития экономики, современных теорий и технологии управления. Тексты представлены на языке оригинала: русском и английском.

Для исследователей, преподавателей, студентов, аспирантов, управленцев-практиков, а также всех, кто интересуется вопросами государственного управления.

Электронное издание

Оригинал макет подготовлен в ООО «КДУ»

© Факультет государственного управления
МГУ им. М. В. Ломоносова, 2016

978-5-91304-648-2

© КДУ, 2016

СОДЕРЖАНИЕ

<i>Пугачев В.П. (Россия, г. Москва)</i> Системно-ситуационная модель организационной мотивации.....	4
<i>Опарина Н.Н., Батоврина Е.В. (Россия, г. Москва)</i> Подготовка управленческого кадрового резерва.....	10
<i>Бушуева И.П. (Россия, г. Новосибирск)</i> Современное состояние управления профессиональным развитием государственных гражданских служащих в Сибирском федеральном округе.....	16
<i>Глуценко В.В., Глуценко И.И. (Россия, г. Москва)</i> Компетентность персонала как ценностная составляющая организационной культуры.....	23
<i>Зайцева Т.В. (Россия, г. Москва)</i> Положение и статус службы по управлению человеческим ресурсом на современном этапе управления персоналом.....	30
<i>Мартынова Н.А. (Россия, г. Нижний Новгород)</i> Особенности формирования резерва управленческих кадров на примере учреждений здравоохранения Нижегородской области.....	38
<i>Меденков А.А., Нестерович Т.Б. (Россия, г. Москва)</i> Управление профессиональным развитием государственных служащих.....	44
<i>Морозова М.Э. (Россия, г. Москва)</i> HR-брендинг: теория, практика, перспективы.....	50
<i>Нарожная Д.А. (Россия, г. Москва)</i> Деструктивное организационное поведение как предмет социологического анализа.....	56
<i>Панова Е.А. (Россия, г. Москва)</i> Подготовка бакалавров по специальности «Управление персоналом»: особенности и тенденции.....	63
<i>Рóзанова Н.Н. (Россия, г. Смоленск)</i> Перспективы улучшения деятельности государственных гражданских служащих: по результатам исследования репутации власти (на примере Смоленской области).....	75
<i>Осипова О.С., Сахарова Н.В. (Россия, г. Москва)</i> Совершенствование системы стимулирования труда в государственном секторе экономики.....	80
<i>Бекоева Д.Д., Тихенький В.Г. (Россия, г. Москва)</i> Особенности проведения эмпирических исследований в управлении персоналом организации.....	87
<i>Черняева Г.В. (Россия, г. Москва)</i> Организация и проведение обучения персонала в форме тренингов.....	95

СИСТЕМНО-СИТУАЦИОННАЯ МОДЕЛЬ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ МОТИВАЦИИ

***Аннотация.** В статье разрабатываются основы общей, системно-ситуационной модели организационной мотивации, которая интегрирует результаты исследований в отдельных науках: социологии, психологии, экономической науке и др. и ориентирована на практическое использование. Для определения общей структуры, основных составляющих такой модели используется деятельностный подход, позволяющий представить мотивационный процесс как целостное взаимодействие его субъекта, объекта, отношений между ними, средств и механизма мотивации, а также мотивационной ситуации. Акцентируется внимание на необходимости дальнейшей более конкретной разработки системно-ситуационной модели мотивации, способной стать надежной научной базой для эффективной организации практической работы по мотивации персонала.*

Мотивация играет важнейшую роль в управлении персоналом. Как пишет известный немецкий исследователь мотивации Р. Шпренгер, «мотивация» является сегодня ключевым словом, почти синонимом «управления» [1, с. 25]. Первостепенная роль мотивации в обеспечении успеха управления проявляется как применительно к отдельным компаниям и фирмам, так и на уровне всего государства, народного хозяйства в целом. Опыт стран, сделавших быстрый рывок в своем развитии (Япония, Сингапур, Китай, США, ФРГ и др.) убедительно свидетельствует, что высокая мотивация производительного, в том числе управленческого и научного, труда является ведущим фактором успеха.

Несмотря на центральную роль мотивации в обеспечении успеха управления и деятельности в целом, а также большое количества работ, посвященных ее изучению, научно-прикладные разработки в этой области и сегодня далеко не соответствуют требованиям времени. Это объясняется, прежде всего, сложностью самого феномена мотивации, в том числе внутреннего мира человека, его сознания и подсознания, а также включенностью мотивационного процесса в широкий, непрерывно меняющийся социальный контекст, ситуацию, которая, в свою очередь, складывается в результате взаимодействия целого ряда весьма динамичных факторов.

Хотя в сфере исследований организационной мотивации существует немало интересных и перспективных идей и прикладных разработок, в целом такие исследования отличаются фрагментарностью, раздробленностью, ориентацией на решение отдельных проблем мотивационной работы и, прежде всего, на вопросы, связанные со стимулированием труда. Сам феномен мотивации изучается различными дисциплинами и, прежде всего, психологией, экономической наукой и социологией, без должной интеграции научных выводов и даже без однозначного использования базовых категорий: «мотивация», «мотив», «стимул» и др. В рамках названных и некоторых других дисциплин строятся модели мотивации, которые, отражая лишь определенный, сравнительно ограниченный подход и соответствующий аспект реальности, страдают односторонностью, что затрудняет их использование в практической управленческой работе.

Междисциплинарная раздробленность и фрагментарность научных исследований приводит к тому, что накопленные научные разработки крайне сложно использовать в практической работе по управлению организационной мотивацией. Многие важнейшие аспекты мотивации, например, мотивирующая (и демотивирующая) деятельность руководителей, использование

* Пугачев Василий Павлович, доктор философских наук, профессор, заведующий кафедрой, факультет государственного управления МГУ имени М.В. Ломоносова.

различных стилей управления, методов убеждения, заражения примером, внушения в мотивационном процессе в сочетании с определенными системами стимулирования и др., остаются в тени или вообще выносятся за скобки исследовательской и практической работы, фактически не учитываются. До сих пор в научной литературе не разработана общая модель организационной мотивации, которая, отражая и интегрируя монодисциплинарные исследования, служила бы руководством к управлению практической мотивационной работой.

Чтобы преодолеть эти трудности и создать общую, достаточно универсальную с точки зрения практического применения модель организационной мотивации, необходим основывающийся на современных научных разработках интегрирующий подход к исследованию и организации мотивационного процесса, позволяющий учесть и систематизировать важнейшие факторы мотивации, их субординацию, деятельность ее субъектов и состояние объектов, влияние различных аспектов ситуации. Мы назовем этот подход системно-ситуационным, тем самым акцентируя внимание на его базировании на системном подходе, ориентирующем на анализ целостного, синергетического многоуровневого взаимодействия различных элементов мотивационного процесса, его взаимодействия со средой (системность подхода), а также подчеркивая необходимость учета реальной ситуации, ее различных параметров, их динамики, изменчивости (ситуационность подхода). На наш взгляд, лишь на базе такого подхода можно создать и в дальнейшем развивать и конкретизировать теорию и практику мотивационной работы (в частности с помощью исследования различных уровней и подсистем системы организационной мотивации и типов связей между ними, а также между этой системой и важнейшими параметрами организационных ситуаций).

Одним из императивов системного подхода является определение и анализ структуры исследуемого феномена, в данной случае организационной мотивации. Пожалуй, наиболее общая структура мотивационной системы в организации может быть выявлена при использовании деятельностного подхода [2, с. 175 и др.], поскольку деятельность – мельчайшая клеточка социального организма и любых более частных социальных явлений, далее неделимая без утраты социальными объектами качественной определенности. С точки зрения этого подхода, понять мотивационную сферу человека, его потребности, сознание (и подсознание), их проявление и изменение можно лишь рассматривая их как неотъемлемые взаимозависимые и взаимодействующие компоненты единого и неделимого процесса деятельности.

Деятельностный подход позволяет выделить общую структуру феномена организационной мотивации. Критерием выделения элементов этой структуры служат соответствующие компоненты деятельности человека как специфического, сознательно осуществляемого социального процесса: субъект, объект, отношения между ними (эта характеристика применима лишь к социальной деятельности, в которой объект как активный участник мотивационного процесса одновременно выступает и его субъектом), средства, механизм и ситуация [3, с. 11 – 16].

В наши дни почти каждый из основополагающих терминов теории мотивации, используемых при разработке претендующей на междисциплинарность системно-ситуационной модели мотивации, трактуется далеко не однозначно и потому нуждается в уточнении. В первую очередь это относится к исходной, базовой категории теории мотивации – «мотивация».

По подсчетам Е.П. Ильина, лишь в зарубежной психологии имеется около 50 теорий мотивации, многие из которых существенно расходятся в трактовке и интерпретации основных терминов [4, с. 18 и др.]. Немало во многом специфических теорий мотивации разработано также в социологии и экономической науке. Опираясь на имеющиеся, в том числе наши собственные научные разработки, можно дать следующие уточняющие определения базовых для настоящей статьи понятий.

«Мотивация» в широком, наиболее перспективном с научной точки зрения значении этого термина – это весь сложный процесс детерминации поведения человека внутриличностными и внешними факторами. Она – результат многоступенчатого взаимодействия 1) внутреннего мира человека и, прежде всего, его потребностей, ценностей, Я-концепции (представление человека о самом себе как личности, члене группы и общества), 2) стимулов, способных удовлетворить их,

а также 3) ситуации, в которой осуществляются восприятие стимула и проявляется активность, направленная на его получение. В данном случае понятие мотивации охватывает как конструктивные, так и деструктивные мотивационные процессы, в том числе демотивацию [5].

Понятие мотивации включает два аспекта: объективный, отражающий влияние на человека среды, внешнего мира и субъективный, связанный с особенностями его восприятия индивидом и реагирования на него. Эти два аспекта нашли свое выражение в понятиях мотивирования, т.е. побуждения человека к определенной деятельности с помощью внешних и внутриличностных факторов, и мотивированности – психологического состояния, характеризующего готовность человека к определенному поведению.

Термин «мотивация» в узком значении этого слова близок к понятию «мотивированность». В этом, узком значении о мотивации говорят как о состоянии потребностей, ценностей, убеждений, установок, Я-концепции человека, детерминирующих его поведение. В психологической литературе мотивацию чаще отождествляют с состоянием мотивированности, его возникновением и динамикой, с процессом психологической детерминации поведения, в экономической – с мотивированием или стимулированием. Таким образом, «мотивация» в широком значении этого слова включает и мотивирование (в том числе ситуационное), и мотивированность как определенное состояние психики, детерминирующее поведение человека.

Мотивацию, рассмотренную в ее динамике, изменениях, характеризует категория «мотивационный процесс». Это интегративное с точки зрения различных компонентов деятельности понятие акцентирует внимание на динамичном, изменчивом характере мотивации, предполагающем последовательную смену мотивационной ситуации, состояний сознания людей и их деятельности.

Одним из важнейших факторов, воздействующих на мотивационный процесс, является ситуация. Хотя понятие ситуации является одним из наиболее распространенных при объяснении человеческого поведения, оно, как отмечает, в частности, Н.В. Гришина, используется в самых разных значениях и нередко даже не определяется [6, с. 121-132]. В наиболее широком значении термин «ситуация» характеризует всю окружающую человека среду, «не-Я». Именно в этом, наиболее широком значении эта категория представлена в известной формуле мотивации: $P = f(L, C)$, где P обозначает поведение, f – функцию, L – личность, а C – ситуацию. Эта формула означает, что мотивация поведения человека определяются индивидуальными качествами человека и воздействием окружающей его среды, ситуации.

Такая, широкая трактовка ситуации вполне приемлема и работает в теории личности для общего объяснения поведения человека, как субъекта, так и объекта мотивационного процесса. Однако она не позволяет достаточно дифференцированно анализировать различные компоненты деятельности, поскольку в данном случае все сводится к взаимодействию «Я» и «не-Я», оставляя в тени другие компоненты деятельности, например, ее средства, механизм и т.д. Кроме того, широкая трактовка ситуации малоприменима при анализе социальных, надындивидуальных процессов, представляющих собой взаимодействие нескольких или многих людей и, соответственно, большого количества индивидуальных ситуаций. Именно таким, надындивидуальным взаимодействием является процесс мотивации, включающий несколько акторов – по меньшей мере два: субъект и объект. Очевидно, что в данной случае ситуация как «не-Я» для субъекта мотивационного процесса будет существенно отличаться от ситуации для его объекта.

Поэтому применительно к социальным взаимодействиям и в данном случае к мотивационному процессу представляется целесообразной другая, более конкретная трактовка термина «ситуация», а именно: его понимание как непосредственно неконтролируемых участниками мотивационного процесса системы отношений или обстоятельств, в которых находятся участники этого процесса: субъект и объект. Иными словами, мотивационная ситуация – это та часть среды, которая воздействует на процесс мотивации и непосредственно не контролируется его участниками, не входит в его субъект и объект. Хотя косвенный контроль за ситуацией, главным образом со стороны субъекта мотивационного взаимодействия, возможен (подобно тому, как, например, возможно косвенное управление организационными конфликтами или корпоратив-

ной культурой). Грани между участниками мотивационного процесса и ситуацией во многом подвижны, изменчивы. Следует также учитывать релятивность понятия «ситуация», его соотносимость с определенным актором, субъектом мотивационного взаимодействия. В зависимости от сложности субъекта мотивации различаются уровни ситуаций: микро-, мезо- и макроситуации.

Уточнения категориального аппарата позволяет перейти к характеристике основных подсистем и элементов общей модели мотивации, а также устойчивых связей между ними. Руководствуясь критерием автономии, относительной самостоятельности различных компонентов мотивационного процесса как одного из видов социальной деятельности, можно выделить следующие, уже упомянутые его подсистемы, непосредственно включенные в мотивационный процесс: субъект; объект; средства воздействия; отношения между субъектом и объектом; механизм мотивации и ситуация. Для большей четкости анализа эти компоненты системы мотивации ниже будут пронумерованы.

1. Субъект (актор) мотивации. Он воплощает активное, направляющее начало мотивационного процесса. В организации субъектами мотивации могут быть все субъекты управления персоналом [7, с. 35- 36], поскольку в основе любого управления сотрудниками лежит их мотивация, а также сам работник – в этом случае имеет место самомотивация. Основные, непосредственные субъекты мотивации – сами сотрудники, вся организация как целенаправленно действующая система, руководители и службы персонала, рабочие группы, коллективы, в том числе неформальные группы. Важнейшие качества субъекта, прямо влияющие на эффективность мотивации – профессиональная, управленческая и социальная (коммуникационная) компетентность, волевая устремленность, настойчивость и упорство в достижении своих требований.

2. Объект мотивации. В качестве объекта выступают все те, на кого направлено мотивирующее воздействие, т.е. все сотрудники, весь персонал, начиная от высших руководителей и заканчивая рядовыми исполнителями. Успех мотивирования очень во многом зависит от качеств его объекта, определяемых, прежде всего, его потребностями, их структурой и уровнем развития (например, степень выраженности потребности в труде, уважении, профессиональном развитии, самореализации и т.п.), трудовой культурой, ценностями, установками, Я-концепцией.

3. Средства мотивации. В данной случае речь идет о внешних по отношению к субъекту мотивации средствах, стимулах, которые обеспечивают подчинение объекта мотивации ее субъекту, т.е. о благах (стимулы) и угрозах их лишения, наказания – антистимулы. Для научной систематизации категорий теории мотивации понятие «средства мотивации» целесообразно отличать от категории «ресурсы мотивации», которые представляют собой *«все то, что индивид или группа могут использовать для влияния на других»* [8, р. 31]. В последнем случае ресурсами мотивации могут быть и некоторые качества субъекта, например, его профессиональная компетентность, лидерские качества, личная обаятельность, способность убеждать людей, авторитет и т.п.

Средства, которые может использовать субъект мотивации для влияния на объект, в принципе так же разнообразны, как многообразны средства удовлетворения различных потребностей и интересов людей, защиты их ценностей, сохранения и возвышения Я-концепции в стремлении к идеальному Я-образу. Хотя, конечно, реальный руководитель не располагает всеми этими средствами. Важнейшие средства его влияния: денежные стимулы и социальные льготы, организационно-административные стимулы, стимулы, связанные с организацией труда, его содержанием и условиями, стратификационные (статусные, должностные, участия) и пространственно-временные стимулы, коммуникационные стимулы, стимулы развития, стимулы группового влияния, признания, уважения и др.

4. Отношения отношений между субъектом и объектом, их способ, характер. В этом компоненте мотивационного процесса отражается специфический, субъект-субъектный способ мотивационного взаимодействия. Очевидно, что в процессе мотивации каждый из его участников преследует свои интересы и цели, что и позволяет говорить о субъект-субъектном взаимодействии. Это, однако, не исключает однозначной общей направленности мотивационного

процесса, руководящей роли его субъекта. Субъект-субъектность взаимодействия проявляется не только в конструктивной мотивации, которая должна строиться на максимально возможном совпадении интересов всех участников мотивационного процесса: организации, представляющих ее руководителей, а также исполнителей, но и в деструктивной мотивации, в том числе микрополитической деятельности, в которой сотрудники активно преследуют личные цели, не совместимые с официальными целями, нормами и ценностями организации.

Характер отношений между субъектом и объектом складывается из двух основных компонентов: инструментального и личностного взаимодействий. Инструментальный аспект этих отношений отличается официальностью, формализованностью и проявляется, прежде всего, в содержании заданий, требований субъекта к объекту мотивации, в ожиданиях объекта относительно разного рода вознаграждений, трудностей, издержек, связанных с выполнением заданий, а также в способах мотивационного взаимодействия и, прежде всего, в методах, с помощью которых субъект воздействует на объект. К ним относятся: стимулирование, информирование, убеждение, внушение, заражение личным примером, манипулирование, психопрограммирование и др. Одной из важнейших характеристик способа отношений между субъектом и объектом мотивации являются стили и техники руководства, определяющие типичные образцы, устойчивые способы взаимодействия руководителя с подчиненными [9, с. 129 – 137].

Личностный аспект взаимодействия субъекта и объекта мотивации характеризуется отношениями авторитета или его отсутствия, уважения – неуважения, доверия – недоверия, участия и поддержки (ангажированности) – равнодушия или даже создания помех и т.п.

5. Механизм мотивации. Само это понятие характеризует форму мотивационных отношений, институты, призванные устанавливать и регулировать их. Механизм мотивации представляет собой организационную (институционную) систему взаимодействия субъекта и объекта и включает учреждения, уставы, нормативные положения и т.п., организующие и регулирующие мотивационный процесс.

Механизм мотивации структурирует, упорядочивает взаимодействие субъекта и объекта мотивации, стабилизирует и регулирует его. Он обеспечивает направленность деятельности работников на выполнение задания и реализацию ожиданий, прежде всего, относительно получения ими соответствующих благ. В рамках механизма мотивации осуществляется движение от потребности к стимулу и к реальному поведению сотрудников. Этот механизм имеет две стороны: объективную, включающую подразделения и ролевые обязанности людей, участвующих в мотивационном процессе (руководителей, специалистов службы персонала, работников-исполнителей), положения о компенсации труда, обязанностях и правах субъектов и объектов мотивации, принципы и нормы их взаимодействия, порядок использования стимулов, институты организационного контроля и др. (нередко объективный формализованный механизм мотивации называют системой мотивации), и субъективную, включающую основные элементы сознания (включая подсознание), осуществляющие психическую детерминацию поведения людей [10, с. 21 – 65].

Хотя категория «механизм мотивации» используется главным образом для характеристики сознательно созданных институтов, регулирующих деятельность сотрудников, она отражает также и неформальные, стихийно сложившиеся, в том числе теневые институты [11, с. 16 – 34], а также нормы организационной культуры.

Нередко механизм мотивации понимается как составная часть, элемент ситуации. Применительно к объективной непосредственно неконтролируемой участниками мотивационного процесса стороне механизма мотивации такое рассмотрение имеет определенные основания, поскольку эта его сторона характеризует структуру ситуации с точки зрения ее воздействия на людей. Однако в этом случае точнее было говорить о мотивационном механизме организационной ситуации.

6. Мотивационная ситуация. В общей форме этот элемент общей модели мотивации уже характеризовался. Следует особо отметить содержательное богатство этого понятия, охват им самых различных – как позитивных, так и негативных – факторов, влияющих на мотивацион-

ный процесс. Так, например, факторами мотивационной ситуации компании могут быть: положение организации, ее имидж, уровень оплаты труда у конкурентов, состояние потребительского спроса, условия выполнения заданий, организационная культура, наличие коррупционных или протекционистских сетей, микрополитические действия ряда руководителей и неформальных групп и т.д.

Учет рассмотренных выше и некоторых других ситуационных и иных мотивационных факторов – необходимое условие успеха мотивационной работы. Системно-ситуационная модель организационной мотивации может служить важным отправным пунктом, научной базой для ее совершенствования.

В данной статье модель организационной мотивации намечена лишь в самой общей форме, поэтому она нуждается в дальнейшем развитии. В частности, требуют детализации и дальнейшего изучения составляющие каждой из подсистем этой модели и их взаимодействие: выделение качеств субъекта и объекта, обеспечивающих эффективность мотивационного процесса, определение полного перечня средств мотивации и условий их эффективного комплексного использования, установление оптимальных параметров мотивационных отношений, разработка мотивационных механизмов и, прежде всего, систем стимулирования, учет возможностей различных методов мотивации: стимулирования, убеждения, внушения и т.д. И все это необходимо соотносить с определенными типами и конкретными параметрами ситуаций, без учета особенностей которых невозможен успех. В наши дни особенно востребовано изучение и учет в практической работе ситуационных факторов деструктивной мотивации.

Несомненно, что дальнейшая разработка такой модели будет не только заметным вкладом в развитие теории организационной мотивации, но и послужит повышению эффективности практической работы по мотивации персонала, поможет избежать ее односторонности, придать ей научно обоснованный, системный характер.

Список литературы.

- [1] Шпренгер Р. К. Мифы мотивации. Выход из тупика Калуга: Духовное познание, 2004.
- [2] Леонтьев А.Н. Деятельность. Сознание. Личность. М., 1975.
- [3] Мотивация трудовой деятельности: учеб. пособие / Под ред. проф. В.П. Пугачева. М.: «ИНФРА-М», 2013.
- [4] Ильин Е.П. Мотивация и мотивы. СПб.: Питер, 2000.
- [5] Пугачев В.П. Деструктивная деятельность в современном обществе. Saarbrucken (Germany: LAP LAMBERT Academic Publishing, 2014.
- [6] Гришина Н.В. Психология социальных ситуаций // Вопросы психологии. 1997. № 1. С. 121-132.
- [7] Пугачев В.П. Руководство персоналом. М.: Аспект Пресс, 2008.
- [8] Dahl R.A. The analysis of influence in local communities // Social science and community action. East Lancing, 1960.
- [9] Пугачев В.П. Стиль управления эффективного руководителя // Справочник кадровика. 2013. № 2. С.129-137
- [10] Пугачев В.П. Управление свободой. 2-е изд. М.: Комкнига, 2010.
- [11] Пугачев В.П. Теневые деструктивные институты в государственном управлении современной России // Вестн. Моск. ун-та. Сер.21. Управление (государство и общество). 2012. № 2. С.16-34.

ПОДГОТОВКА УПРАВЛЕНЧЕСКОГО КАДРОВОГО РЕЗЕРВА

***Аннотация.** Управленческий кадровый резерв – выделенная в результате формального отбора группа сотрудников организации, обладающих человеческим капиталом, необходимым для занятия в перспективе вакантных руководящих должностей. В статье рассматривается технология подготовки управленческого кадрового резерва. Делается вывод об актуальности комплексного подхода к ее реализации, что позволит организациям получить реальное конкурентное преимущество на рынке за счет накопления и преумножения человеческого капитала.*

Управление кадровым резервом организации – одно из немногих направлений в современном менеджменте, традиционно связываемое с отечественной практикой управления. Однако рассмотрение кадрового резерва как исключительно российского управленческого феномена не вполне обосновано. Его составляющие – развитие талантов, управление карьерой, обеспечение преемственности системы управления – получили широкое распространение за рубежом, существенный вклад в развитие теории управления кадровым резервом внесли классики западной управленческой мысли. Так, например, один из них, П. Друкер, сформулировав базовые принципы кадровой политики успешных организаций, обосновал необходимость формирования и управления кадровым резервом, ссылаясь на то, что нельзя назначать людей извне на ключевые должности, лучше подбирать из тех, чье поведение и привычки хорошо известны, кто пользуется в своей организации доверием и уважением, предпочтительнее заранее выявлять будущих руководителей и готовить к работе на высокой должности [2].

На сегодняшний день, как в отечественной, так и в зарубежной литературе отсутствует устоявшаяся трактовка кадрового резерва. А. И. Турчинов определяет кадровый резерв как специально сформированную на основе установленных критериев группу перспективных служащих, обладающих необходимыми для выдвижения профессиональными, деловыми и морально-психологическими качествами, положительно проявивших себя на занимаемых должностях, прошедших необходимую подготовку и предназначенных для замещения очередных должностей [8]. А.Я. Кибанов считает, что кадровый резерв – это потенциально активная и подготовленная часть управленческого персонала, способная замещать вышестоящие должности, а также часть производственного и управленческого персонала, проходящая планомерную подготовку для занятия рабочих мест более высокой квалификации [3]. С точки зрения В. Р. Веснина, под резервом понимается специально отобранная целевая группа руководителей, специалистов (а на предприятиях – даже рабочих), достигших положительных результатов в профессиональной деятельности, проявляющих склонность и интерес к управлению и удовлетворяющих определенным требованиям [1].

Таким образом, кадровый резерв – это, прежде всего, социальная группа работников, члены которой отобраны по известным всей организации критериям и взаимодействуют друг с другом для решения задач организации и своего развития в рамках рабочих групп и команд.

Состав кадрового резерва обычно неоднороден. В нем, как правило, выделяют две группы. Одна состоит из преемников или дублеров – кандидатов на замещение определенных должностей, готовых приступить к работе немедленно или в ближайшем будущем – оперативный

* Опарина Наталья Николаевна, старший преподаватель, факультет государственного управления МГУ имени М.В.Ломоносова; Батоврина Екатерина Викторовна, кандидат социологических наук, доцент, факультет государственного управления МГУ имени М.В.Ломоносова.

резерв. Другая группа – молодые сотрудники с лидерскими наклонностями, которые могут занимать эти должности в перспективе, то есть стратегический резерв.

Согласно еще одному подходу, кадровый резерв бывает двух категорий:

- резерв на выдвижение – это группа работников организации, каждый из которых зарекомендовал себя как способный и заслуживающий дальнейшего служебно-профессионального продвижения;
- управленческий кадровый резерв – это выделенная в результате формального отбора группа сотрудников организации, обладающих человеческим капиталом, необходимым для занятия в перспективе вакантных руководящих должностей.

Несмотря на накопленный еще во времена СССР значительный опыт работы с управленческим кадровым резервом, в постсоветском пространстве успешные проекты по построению системы подготовки управленческого кадрового резерва можно пересчитать по пальцам. Часто это связано с непониманием модели эффективного руководителя, отсутствием планового целевого развития ключевых (не всех подряд) компетенций, необходимых конкретной компании, несоблюдением технологии подготовки кадрового резерва. При этом, как показывает практика, последний фактор (соблюдение технологии подготовки управленческого кадрового резерва) играет решающую роль в обеспечении ее эффективности и, следовательно, требует более тщательного анализа.

Технология подготовки управленческого кадрового резерва включает определение потребности в обучении с учетом интересов, как компании, так и резервиста, выбор методов подготовки резервистов, формирование учебного плана и учебных программ, контроль и оценку эффективности исполнения планов развития [6]. Рассмотрим каждую составляющую подготовки управленческого кадрового резерва более подробно.

1. Определение потребности в обучении резервистов

Определение потребности в обучении резервистов осуществляется, как правило, еще на этапе отбора кандидатов в управленческий кадровый резерв. Использование методов оценки в ходе отборочных мероприятий позволяет выявить сильные и слабые стороны будущих резервистов, их соответствие модели компетенций, уровень мотивации кандидатов в резерв и готовность учиться и развиваться. Весьма информативными, с точки зрения определения потребности в обучении резервистов, являются следующие методы:

- прогностические (изучение личного дела, личные беседы, отзывы о работнике руководителей, коллег, подчиненных и др.);
- практические (временное замещение руководителя на период отпуска, болезни, командировки, стажировка, дублерство, назначение руководителем коллектива, выполняющего временную задачу, самовывдвижение, победа в конкурсе, аттестация и др.);
- лабораторные (деловые игры, разбор конкретных ситуаций, центр оценки и др.).

Не менее интересным и полезным может оказаться использование таких методов, как:

- Рейтинг – это метод шкалирования личностных качеств работника. Важнейшим его компонентом является список задач, которые должен будет выполнять оцениваемый кандидат в резерв. После составления этого списка изучается деятельность работника, учитывается время, затрачиваемое им на принятие решений, способы выполнения задач, экономность использования материальных средств. По каждому пункту списка задач сотрудник оценивается по семибальной шкале, где 7 – максимальное количество баллов.
- Метод 360 градусов – кандидат в резерв оценивается руководителем, коллегами и подчиненными. Конкретные формы оценки могут варьироваться, но все оценивающие заполняют одинаковые бланки, а обработка результатов производится с помощью компьютера, что обеспечивает анонимность. Цель метода – получить всестороннюю оценку кандидата в резерв по ряду критериев.

- Тестирование. Для оценки кандидатов в резерв и потребности в их обучении могут применяться различные тесты. Положительные стороны их применения состоят в том, что они позволяют получить количественные показатели по большинству критериев оценки. Кроме того, возможна обработка и анализ результатов с помощью компьютера. К отрицательным сторонам метода относится его слабая предсказательная способность [4].

2. Выбор методов подготовки резервистов

Формированию учебного плана и учебных программ подготовки управленческого кадрового резерва предшествует выбор методов подготовки резервистов. Современные методы обучения резервистов включают:

- Развитие на рабочем месте (например, конкретные поручения / задания из ежедневной работы, которые способствуют развитию необходимой компетенции).
- Специальные задания (проекты) (например, участие в проекте или временное назначение на должность, требующие более высокого уровня развития необходимой компетенции).
- Поиск обратной связи (например, обсуждение с коллегами, подчиненными, руководителем своей работы с точки зрения развиваемой компетенции).
- Обучение на опыте других (например, наблюдение за человеком, у которого данная компетенция развита высоко, совместное обсуждение с ним его опыта).
- Самообучение (например, анализ своей работы, самостоятельный поиск более эффективных форм работы, чтение специальной литературы).
- Тренинги и семинары.

Особое место в обучении работников, вошедших в кадровый резерв, занимают индивидуальные методы обучения. Наиболее популярными из них являются:

- Коучинг;
- Менторинг;
- Баддинг (Buddying);
- Шэдоуинг (Job Shadowing);
- Консультация [5].

Выбор методов обучения сопровождается подбором тренеров, преподавателей, модераторов, который, в свою очередь, должен основываться на следующих критериях:

- Репутация поставщика образовательных услуг;
- Опыт работы по программам подготовки кадрового резерва;
- Наличие подготовленной программы обучения с использованием выбранного метода (например, тренинга);
- Готовность поставщика образовательных услуг провести демонстрационное занятие;
- Согласие поставщика образовательных услуг на консультационное сопровождение резервистов;
- Регалии тренера / преподавателя / модератора.

3. Формирование учебного плана и учебных программ

Важнейшим условием успешной подготовки резервистов является разработка для каждого вошедшего в кадровый резерв сотрудника организации индивидуального плана развития, который содержит информацию обо всех планируемых мероприятиях по совершенствованию компетенций резервистов, примерами которых могут послужить работа с наставником, курсы, стажировки и др.

С учетом содержания индивидуальных планов развития разрабатывается программа подготовки / обучения резерва на управленческие позиции. По мнению А.Я. Кибанова, целесоо-

бразно разрабатывать и утверждать следующие виды программы подготовки:

- общую программу, включающую теоретическую подготовку – обновление и пополнение знаний по отдельным вопросам науки и практики управления производством, повышение образования кандидатов, зачисленных в резерв, обучение специальным дисциплинам, необходимым для повышения эффективности управления производством. Форма контроля над выполнением программы – сдача резервистами экзамена (зачета);
- специальную программу, предусматривающую разделение всего резерва по специальностям. При этом подготовка, сочетающая теорию и практику, осуществляется в ходе проведения деловых игр и решения конкретных производственных задач. Форма контроля над выполнением программы – разработка резервистами конкретных рекомендаций по улучшению производства и их защита;
- индивидуальную программу, включающую конкретные задачи по повышению уровня знаний, умений и навыков для конкретного специалиста, зачисленного в резерв, в процессе прохождения производственной практики на передовых отечественных и зарубежных предприятиях, стажировки на резервной должности и др. [3].

При формировании учебного плана и учебных программ для резервистов приоритет должен отдаваться обучению на рабочем месте под руководством наставников (руководителей). Для стратегического резерва (резерва на выдвижение) программы могут быть ориентированы на развитие способностей и потенциала. Не менее важно включение в учебные программы дистанционного обучения, позволяющего реализовать идею о приоритетности саморазвития и самообучения резервистов на практике.

Для оперативного резерва формируются программы, направленные на совершенствование управленческих компетенций, различного уровня сложности, однако все программы обучения для данной категории резервистов необходимо, в первую очередь, ориентировать на развитие знаний, умений и навыков.

Специальные наборы мероприятий и учебных программ для управленческого кадрового резерва могут разрабатываться в рамках четырех типовых блоков:

1. Теоретическая подготовка и специальные (технические) знания.
2. Внутренняя подготовка (специфика будущей должности, регламент, статистика)
3. Временное замещение (исполнение обязанностей новой должности)
4. Решение производственных проблем в рамках настоящей и будущей должности (анализ проблемы, разработка решения, презентация решения, внедрение).

Таблица 1.

Пример программы развития резервистов на управленческие должности

Модуль 1. «Управленческие компетенции и управленческая деятельность»

Целью данного семинара является ознакомление обучающихся с начальными представлениями управления в организациях и тренинг базовых личностных компетенций руководителя. Задачи семинара:

- формирование необходимого уровня личных компетенций, для дальнейшего обучения и практической деятельности,
- освоение начальных представлений об управлении в организациях.

Ожидаемые результаты

- формирование представлений о процедурах целеполагания и правилах постановки управленческих задач;
- формирование навыков анализа эффективности собственной деятельности, оценки личных ресурсов и понимания путей устранения их дефицитов;
- понимание сути управленческой деятельности и управления в организациях,
- умение осуществлять развернутый анализ управленческих ситуаций, оформлять управленческие задачи и выбирать эффективные подходы к их решению.
- анализ основных задач и приоритетов в деятельности руководства.
- умение самостоятельно определять дефициты своих компетенций и уметь находить пути их устранения.

Модуль 2. Тема «Управленческое решение и управленческое действие»

Основные цели:

- продолжение освоения средств и норм управленческой деятельности, инструментов организации работы руководителя, повышение базовых личностных компетентностей обучающихся;
- освоение представлений и овладение средствами подготовки и техниками публичного выступления.

Ожидаемые результаты:

- повышение коммуникативной эффективности участников в учебных, профессиональных и управленческих взаимодействиях;
- углубление представлений о процедурах целеполагания и правилах постановки управленческих задач;
- повышение навыков владения средствами их разрешения;
- повышение навыков аналитической работы;
- углубление понимания сути управленческой деятельности и управления в организациях;
- освоение представлений о типах корпоративной культуры и корпоративных стратегиях;
- повышение навыков анализа управленческих ситуаций, оформления управленческих задач и выбора эффективных подходов к их решению;
- освоение правил подготовки и техник публичного выступления (схемы аргументации, приемы риторики и т. д.);
- умение самостоятельно определять приоритеты в учебной и управленческой деятельности.

Модуль 3. Тема: «Управление изменениями и управление проектами»

Основные цели:

- освоение организационного проектирования, как инструмента управленческой работы и осуществления нововведений в организациях;
- освоение представлений и овладение техниками управления проектами.

Ожидаемые результаты:

- повышение коммуникативной эффективности участников в учебных, профессиональных и управленческих взаимодействиях;
- освоение представлений об оргпроектировании, формирование навыков разработки содержания проектов и участия в оргпроектах;
- повышение навыков анализа управленческих ситуаций, оформления управленческих задач и выбора эффективных средств их решения;
- освоение инструментов и методов управления проектами.

4. Контроль и оценка эффективности исполнения планов развития

Систематический контроль над выполнением индивидуальных планов – неотъемлемая составляющая работы с резервистами. Ответственность за осуществление контроля несут руководители подразделений, наставники и работники службы персонала, которым поручена подготовка резерва. По инициативе некоторых организаций, заинтересованных в успешной работе с кадровым резервом, широкое распространение получила позиция консультантов по развитию. Функции консультанта включают как проведение оценочных мероприятий, направленных на определение динамики развития резервистов в рамках обучающих программ, так и регулярную консультационную поддержку резервистов.

Результаты контроля отражаются в индивидуальном плане развития. Кроме того, служба персонала совместно с первыми лицами организации один раз в год оценивает прогресс резервистов. В результате оценки принимаются решения о корректировке плана развития, выбывании из резерва, переводе из одного вида резерва в другой и пр. В случае освобождения должности оценивается готовность резервиста к ее замещению.

Итак, подготовка управленческого кадрового резерва – трудоемкое, многоэтапное направление управления персоналом организации. Анализ подходов к подготовке управленческого кадрового резерва позволяет сделать вывод, что российским компаниям необходимо развивать комплексную систему подготовки управленческого кадрового резерва, не ограничивать свою работу с резервистами типовыми методами развития. Использование современных технологий для подготовки резервистов дает возможность организациям получить реальное конкурентное преимущество на рынке за счет накопления и преумножения человеческого капитала.

Список литературы.

- [1] Веснин В.Р. Управление персоналом: теория и практика. М.: Проспект, 2010.
- [2] Друкер П. Практика менеджмента. М.: Вильямс, 2007.
- [3] Кибанов А.Я. Управление деловой карьерой, служебно-профессиональным продвижением и кадровым резервом. М.: Проспект, 2012.
- [4] Назарук Е. Методы работы с резервом руководящих кадров // Менеджер по персоналу. № 8. 2007.
- [5] Опарина Н.Н., Батоврина Е.В. Построение системы кадрового резерва в организации. Методическое пособие. М.: ЗАО МЦФЭР, 2013.
- [6] Опарина Н.Н. Обучение и развитие кадрового резерва. Ученые труды факультета государственного управления. Выпуск VIII. М.: Издательство Московского университета, 2012. С. 341 – 353.
- [7] Опарина Н.Н. Современные методы развития кадрового резерва // Материалы 9-й международной конференции «Государственное управление в XXI веке: традиции и инновации». Часть 3. М.: Издательство Московского университета, 2011. С. 278 – 287.
- [8] Турчинов А.И. Управление государственной гражданской службой Российской Федерации. М.: Изд-во РАГС, 2009.

СОВРЕМЕННОЕ СОСТОЯНИЕ УПРАВЛЕНИЯ ПРОФЕССИОНАЛЬНЫМ РАЗВИТИЕМ ГОСУДАРСТВЕННЫХ ГРАЖДАНСКИХ СЛУЖАЩИХ В СИБИРСКОМ ФЕДЕРАЛЬНОМ ОКРУГЕ

Аннотация. В статье изложены результаты исследования современного состояния управления профессиональным развитием государственных гражданских служащих Сибирского федерального округа. На основе изучения законодательных и нормативных правовых актов, организационно-методического сопровождения профессионального развития и дополнительного профессионального образования государственных гражданских служащих выявлены проблемы и предложены направления оптимизации управления профессиональным развитием государственных служащих в регионе.

Современный этап развития государственной гражданской службы характеризуется как эволюционный, призванный закрепить достигнутые в 2000-ых годах результаты реформирования и обеспечить повышение эффективности государственного управления. Ярким проявлением этого является реализация в течение последних десяти лет масштабных федеральных программ, направленных на реформирование и развитие государственной службы как социального и правового института. Однако анализ результатов программных мероприятий показывает, что их реализация признается неэффективной как государственными заказчиками и координаторами, так и экспертами: за достаточно длительный период реформирования удалось лишь дополнить правовое обеспечение госслужбы, разработать отдельные методики, провести некоторые пилотные проекты, аналитические исследования и др. [1, с. 80-83; 3, с. 65-88; 5, с. 10-14]. Как следствие, необходим переход от законодательных актов и методических предложений к практике масштабных преобразований.

Общепризнанно, что основным препятствием к интенсивному развитию государственной службы является слабое применение современных подходов кадрового менеджмента для максимально эффективного использования кадрового потенциала гражданской службы. Устранить этот недостаток призвана федеральная программа «Развитие государственной службы Российской Федерации (2015 – 2018 годы) и план мероприятий по развитию системы государственной службы Российской Федерации до 2018 года».

В программе среди основных направлений развития государственной службы РФ определено, в том числе, обеспечение непрерывного профессионального развития государственных служащих. Это направление, на наш взгляд, является принципиально важным, так как результаты реформирования государственной службы и эффективность государственного управления в целом в определяющей мере зависят от уровня профессионализма кадров государственных органов.

В сложившихся условиях актуальность изучения проблемы управления профессиональным развитием обусловлена целым рядом обстоятельств:

- требованиями повышения профессионального уровня кадров органов государственного управления. В программе указано, что «... неперенным условием повышения эффективности системы государственного управления в соответствии с вызовами современности и потребностями развития страны является компетентность и профессионализм государ-

* Бушуева Ирина Петровна, старший преподаватель кафедры управления персоналом, Сибирский институт управления – филиал РАНХиГС.

ственного управленческого аппарата, обеспечиваемые посредством непрерывного развития творческого, личностного и профессионального потенциала государственных служащих...» (аб. 1, разд. 5);

- необходимостью углубления знаний о специфике деятельности по управлению профессиональным развитием государственных гражданских служащих и множественностью разнонаправленных исследований профессионального развития в психологии, социологии управления, акмеологии и других науках;
- спецификой состояния кадрового потенциала государственной гражданской службы, тенденциями в динамике количественных и качественных характеристик и необходимостью их сравнительного изучения на региональном уровне с целью создания условий по профессиональному развитию государственных служащих;
- наличием проблем в управлении профессиональным развитием государственных гражданских служащих, связанных с несовершенством нормативно-правового регулирования данной деятельности и организационного его обеспечения, необходимостью внедрения современных подходов к использованию потенциала профессионального развития государственных гражданских служащих.

Таким образом, разработка и внедрение в практику государственной службы современных подходов к управлению непрерывным профессиональным развитием государственных гражданских служащих для достижения ими необходимого уровня профессиональной компетентности является актуальной задачей.

Условия профессионального развития гражданских служащих в процессе служебной деятельности законодательно обеспечиваются Федеральным законом № 79-ФЗ «О государственной гражданской службе Российской Федерации», где в главе 13 в числе приоритетных направлений формирования кадрового состава указаны:

- 1) профессиональная подготовка гражданских служащих в соответствии с программами профессионального развития гражданских служащих;
- 2) содействие должностному росту гражданских служащих на конкурсной основе;
- 3) ротация гражданских служащих;
- 4) формирование кадрового резерва на конкурсной основе и его эффективное использование и др.

Однако законодательно не установлено, на кого конкретно возложены обязанности по профессиональному развитию служащих, кто является главным субъектом данной деятельности. Департамент развития государственной службы, работающий в структуре Министерства труда и социальной защиты Российской Федерации, в числе вопросов ведения которого, прежде всего, правовое регулирование и институциональное развитие государственной гражданской службы, по словам Л.Е. Вахнина, заместителя директора департамента, не может полноценно выступать в качестве основного заказчика и координатора деятельности по профессиональному развитию госслужащих [4].

Основное внимание департамент сосредотачивает на разработке информационных и методических материалов по научно-методическому, учебно-методическому и информационно-аналитическому обеспечению дополнительного профессионального образования государственных гражданских служащих (ДПО ГГС), определении приоритетных направлений дополнительного профессионального образования государственных гражданских служащих и др. для органов государственного управления преимущественно федерального уровня.

В целом ДПО ГГС регламентируется Положением «О порядке получения дополнительного профессионального образования государственными гражданскими служащими Российской Федерации», утвержденного Указом Президента РФ от 28 декабря 2006 г. № 1474. Данным положением государственным органам предписано разрабатывать программы по профессиональному развитию гражданских служащих, основанные на индивидуальных планах профессионального развития граж-

данских служащих, и являющиеся основой для формирования государственного заказа на профессиональную переподготовку, повышение квалификации и стажировку гражданских служащих, при этом определена структура и содержание данных программ, порядок их разработки и др.

Однако предпринятое нами изучение практики работы по организации ДПО и в целом профессионального развития в государственных органах в Сибирском федеральном округе (СФО) [2, с. 128-142] выявило ряд проблем в данной деятельности.

Несмотря на то, что направления деятельности по профессиональному развитию включены в задачи подразделений, функционирующих в большинстве департаментов, управлений, отделов по вопросам государственной службы и кадров, во многом она реализуется формализовано. Так, одной из основных функций Управления кадров и государственной службы Губернатора Красноярского края является организация разработки индивидуальных планов и программ профессионального развития служащих. В Правительстве Новосибирской области в структуре Департамента организации управления и государственной гражданской службы создан специальный отдел информационно-аналитического обеспечения и профессионального развития. В Правительстве Омской области создан отдел развития персонала Управления государственной гражданской и муниципальной службы, работающий под руководством Главного организационно-кадрового управления. В Администрации Томской области функционирует Департамент государственной гражданской службы, в структуре которого два комитета – комитет по управлению государственной гражданской службой и комитет кадровой работы, задачей которых является эффективная кадровая политика в Томской области.

Одной из форм работы кадровых подразделений является создание методических рекомендаций по разработке индивидуальных планов профессионального развития (Администрация Томской области, Законодательное собрание Новосибирской области, Правительство Республики Хакасия и пр.). Однако в практике деятельности оно сводится преимущественно к повышению квалификации в разных формах.

Так, программы профессионального развития государственных гражданских служащих, принятые, например, Республике Хакасия, Алтайском крае в качестве основных мероприятий включают обучение госслужащих, результатом которого прогнозируется повышение эффективности и результативности служебной деятельности государственных гражданских служащих, то есть получение дополнительного профессионального образования является основной формой профессионального развития. Лишь в трети рассмотренных документов указаны такие формы, как возложение обязанностей на период временного отсутствия гражданского служащего, включение в состав комиссий (рабочих групп), направление на стажировку, привлечение к участию в организации и проведении мероприятий, участие в конференциях (семинарах, тренингах), участие в экспертной деятельности, подготовка и публикация тематических материалов, проектная и преподавательская деятельность.

Таким образом, определенная нечеткость и неконкретность в регламентирующих документах приводит к размытости понимания содержания профессионального развития, и, как следствие, ограничениях в полноценности реализации данной деятельности на уровне территориальных органов государственного управления, федеральных служб и др.

Данный вывод подтверждается результатами предпринятого нами экспертного опроса руководителей и специалистов кадровых служб органов государственного управления СФО. Всего опрошено 68 экспертов, в качестве которых выступили руководители и ведущие специалисты кадровых служб органов государственного управления Сибирского федерального округа). Все эксперты отметили высокую актуальность проблемы профессионального развития ввиду объективно сложившейся необходимости органов государственного управления в подготовленных кадрах, а также постоянного реформирования системы государственной гражданской службы (54%). Более трети экспертов сделали выбор в пользу стремления самих служащих к росту и повышению квалификации (38%).

Большинство экспертов (92%), как и опрошенные ранее госслужащие, понятие «профессиональное развитие» связывают с повышением качества и результативности деятельности госу-

дарственных служащих и повышением должностного и профессионального статуса (38%).

Среди целей профессионального развития эксперты отмечают совершенствование профессиональных знаний (69%), возможность повышения заработной платы и должности (по 54% соответственно).

Факторами, оказывающими влияние на достижение успеха в профессиональном развитии, эксперты традиционно называют личные качества (69%), а также высокие показатели работы и наличие «нужных» знакомств и личных связей (по 38% соответственно).

Более двух третей опрошенных экспертов (69%) отметили, что в их органах государственного управления имеются документы, регламентирующие деятельность по профессиональному развитию служащих. Однако наличие положений об обучении и индивидуальных планах развития отмечают лишь соответственно 27% и 17% опрошенных. При этом выявляется противоречие: только немногим более половины экспертов подтверждает (59%), что индивидуальные планы профессионального развития разрабатываются для всех служащих органов государственного управления, а 38% опрошенных утверждают, что данные планы разрабатываются только для служащих, включенных в кадровый резерв. Неоднозначные ответы отражают формальное отношение к планированию данной деятельности.

Этот вывод согласуется с ответами о применении методических рекомендаций по формированию индивидуальных планов развития. Их наличие подтвердили только 25% представителей кадровых служб.

Из форм профессионального развития в незначительной степени используются активные формы, такие как стажировка, ротация, наставничество, обмен опытом и участие в проектной работе. Хотя эффективными из этих форм профессионального развития эксперты считают именно стажировку (69%), временное замещение должности руководителя (46%) и выполнение проектной работы (38%). Такое несоответствие в ответах отражает осознание экспертами недостаточного влияния повышения квалификации в его современном варианте на рост профессиональной компетентности служащих.

Судя по ответам экспертов кадровые службы органов государственного управления выполняют разные роли в вопросах профессионального развития служащих. В большей степени это роль организатора мероприятий по профессиональному развитию (46%), а также контрольная и консультирующая (по 31% соответственно).

Среди методов мотивации и стимулирования профессионального развития государственных гражданских служащих основными являются зачисление служащих в кадровый резерв (31%), однако более половины опрошенных делают акцент на том, что каких-то особых методов мотивации профессионального развития в практике деятельности не применяется (54%). При том что более эффективными стимулами профессионального развития служащих могли бы стать возможность прохождения обучения в более интересных формах (69%) и предоставление гарантий должностного роста (62%).

В качестве основных проблем в практической реализации деятельности по профессиональному развитию в органах государственного управления отмечается:

- отсутствие единства в понимании значимости и сущности профессионального развития у ученых и практиков, у руководителей и служащих (38%);
- отсутствие четко разработанных методов, технологий, процедур профессионального развития (31%);
- невозможность полноценно заниматься вопросами профессионального развития из-за перегруженности работой (31%);
- слабую подготовку в области внедрения новых принципов кадровой политики и реализации современных кадровых технологий (24%);
- отсутствие системности в оценке и развитии государственных гражданских служащих (18%).

В целом анализ результатов исследования позволил сделать вывод о том, что кадровые

службы органов государственного управления СФО ведут планомерную работу по организации переподготовки и повышения квалификации государственных гражданских служащих, которое воспринимается ими эффективная форма профессионального развития. В то же время оценка развития личности служащего как профессионала, роста его компетентности и связанное с этим должностное продвижение и прохождение государственной службы в целом не являются объектом внимания специалистов кадровых служб.

Имеет место нечеткость, размытость в представлениях о статусно-ролевой позиций специалистов, занимающихся вопросами профессионального развития как в сложившейся законодательной базе профессионального развития государственных гражданских служащих, так и реализации ее положений в практике кадровой работы органов государственного управления, что отрицательно сказывается на эффективности данной деятельности и приводит к формальному ее характеру.

Одним из направлений развития дополнительного профессионального образования следует считать изменения в подходах к разработке учебных планов и программ ДПО. От образовательных программ профессиональной переподготовки в настоящее время требуется практическая направленность, ориентация на активные методы обучения, формирование в ходе обучения конкретных профессиональных компетенций.

Модернизация системы ДПО госслужащих направлена на совершенствование процесса обучения на основе модульного принципа и накопительной системы. Модульный принцип построения программ позволяет создавать индивидуальные образовательные траектории, имеющие целью развитие компетенций слушателей, а накопительная система обучения дает возможность комбинировать программы повышения квалификации, используя различные вариативные блоки, и постепенно переходить на более высокий уровень освоения программы.

Нами апробирована реализация данного принципа при разработке образовательной программы профессиональной переподготовки «Управление персоналом государственной гражданской службы», в профильную часть которой включен модуль «Профессиональное развитие государственных гражданских служащих». Программа предназначена для руководителей структурных подразделений, руководителей и специалистов кадровых служб органов государственного управления. В модуль входят три дисциплины, тематически связанные между собой: «Система профессионального развития служащих», «Направления и формы профессионального развития служащих», «Планирование и программирование профессионального развития», их изучение способствует созданию у слушателей целостного представления и ценностного отношения к данной деятельности.

В результате обучения у государственных служащих должны быть сформированы компетенции в организации работы по профессиональному развитию служащих и оценке ее эффективности; умения анализировать собственный карьерный потенциал и планировать служебный рост, оценивать карьерный потенциал служащих и организовывать их карьерный рост и обучение.

Программу модуля и методическое обеспечение к нему можно использовать и при организации повышения квалификации госслужащих. На наш взгляд, темы модуля могут и должны включаться в программы курсов по различным направлениям и для разных категорий специалистов. Прежде всего, данные вопросы должны изучаться служащими, впервые назначенными на должности государственной службы и служащими, зачисленными в кадровый резерв. В качестве итоговой работы может стать разработка (или корректировка) индивидуального плана профессионального развития на основе изученного и по предложенным методическим рекомендациям. Это придаст обучению прикладную направленность и повысит его результативность.

Основной проблемой использования повышения квалификации как формы профессионального развития, как установлено в нашем исследовании, является его формальный характер, преимущественная направленность на соблюдение установленной периодичности, и низкая эффективность, что проявляется в практически полном отсутствии оценки потребности в обучении, слабой связи тематики обучения с реальными проблемами профессиональной дея-

тельности служащих, недостаточным применением компетентностно ориентированных форм и методов повышения квалификации, отсутствии влияния проведенного обучения на карьерное продвижение и профессиональный рост.

Изучение динамики численности государственных гражданских служащих, проходивших повышение квалификации по программам различной тематики в Сибирском институте управления – филиале РАНХиГС, показало, что за последние три года их число снизилось почти в 2 раза (с 1932 обученных в 2012 году до 1096 обученных в 2014 году) при одновременном существенном уменьшении числа программ (таблица 1).

Таблица 1.

**Динамика численности государственных гражданских служащих,
прошедших повышение квалификации по различным программам в СИУ РАНХиГС
(в % от числа обученных)**

Тематика программ повышения квалификации (укрупненная)	2012	2013	2014
Развитие системы государственной службы РФ	24,4	21,8	4,2
Культура делового общения государственных гражданских служащих	13,5	2,0	1,3
Государственная политика в сфере противодействия и профилактики коррупции	12,9	30,4	43,8
Повышение эффективности предоставления органами исполнительной власти государственных услуг	6,5	–	–
Государственная бюджетная и налоговая политика. Бюджетное планирование и прогнозирование.	5,0	5,3	18,9
Контрактная система в сфере закупок товаров, работ, услуг для обеспечения государственных и муниципальных нужд	4,4	4,9	7,7
Личность руководителя в системе государственной гражданской службы	3,0	5,5	2,3
Документационное обеспечение управления в органах государственной власти	2,9	2,4	–
Внедрение информационных технологий в государственное управление и предоставление государственных услуг в электронном виде	1,6	4,6	–
Государственная национальная политика: межэтнические и межконфессиональные отношения, профилактика этнополитического и религиозно-политического экстремизма	0,1	0,6	3,3
Компетенции и профессиональное развитие руководителя в системе государственно-административного управления	1,1	–	–
Наставничество на государственной службе: эффективные технологии развития сотрудников	–	–	1,4

При анализе тематики программ обнаруживаются следующие тенденции:

- возросшая востребованность тем, связанных с противодействием коррупции, реализацией государственной бюджетной и налоговой политики, профилактикой этнополитического и религиозно-политического экстремизма, контрактными закупками и др. (более чем в два-три раза). Это объясняется актуальностью данных общественно-экономических и политических процессов и свидетельствует о стремлении соответствовать им в профессиональном плане;

- существенное снижение востребованности программ, посвященных различным аспектам развития государственной гражданской службы. Данные программы, как правило, адресованы впервые поступившим на госслужбу гражданам, в них рассматриваются вопросы основ административного управления;
- практически полный отказ от программ, направленных на изучение способов повышения эффективности предоставления органами исполнительной власти государственных услуг, внедрения информационных технологий в государственное управление;
- незначительная востребованность программ, связанных с овладениями технологиями профессионального развития. По этим программам было обучено за три года всего 36 служащих.

Очевидно, что данные тенденции свидетельствуют об отсутствии целенаправленности в повышении квалификации и необходимости организации социологического мониторинга потребности и результативности обучения.

Таким образом, повышение эффективности управления профессиональным развитием государственных гражданских служащих возможно при совершенствовании законодательной регламентации системы ДПО, внедрении компетентностного подхода во все формы образовательной деятельности, перестройки учебного процесса на новые принципы и применении современных образовательных технологий. Безусловно, дополнительное профессиональное образование не является единственным механизмом управления профессиональным развитием государственных гражданских служащих, но совершенствование этой деятельности необходимо.

Список литературы.

- [1] Адамович А. Реформирование системы государственной службы Российской Федерации // Государственная служба. № 1. 2014. С. 80-83.
- [2] Богдан Н.Н., Бушуева И.П. Управление непрерывным профессиональным развитием государственных гражданских служащих (региональный аспект): монография. Новосибирск: Изд-во СибАГС, 2014.
- [3] Борщевский Г.А. Реформирование государственной службы в России: промежуточные итоги и перспективы // Вопросы государственного и муниципального управления. №2. 2014. С. 65-88.
- [4] Вахнин Л.Е. О внедрении современных кадровых технологий на государственной гражданской службе. – <http://www.nasoup.com/novosti/185-s-21-po-23-maya-2014-g-sostoyalsya-v-vserossijskij-mezhvuzovskij-kadrovij-forum-innovatsionnoe-upravlenie-personalom-s-mezhdunarodnym-uchastiem> (17.02.2015).
- [5] Прокофьев В. Двухлетние итоги развития государственной службы на основе реализации Указа Президента Российской Федерации // Государственная служба. № 3. 2014. С. 10-14.

КОМПЕТЕНТНОСТЬ ПЕРСОНАЛА КАК ЦЕННОСТНАЯ СОСТАВЛЯЮЩАЯ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ КУЛЬТУРЫ

***Аннотация.** Компетенция персонала рассматривается как ценностная характеристика организационной культуры, влияющая на финансовый результат организации, предлагается развивать компетенциологию как самостоятельную научную дисциплину, определены логические связи компетенциологии с другими научными дисциплинами, предложена модель для оценки влияния компетенции персонала на финансовый результат инновационного или инвестиционного проекта*

Актуальность настоящей статьи в 2015 определяется тем, что в условиях современной глобализации на первый план выдвинулись наиболее мобильные финансовые и интеллектуальные ресурсы.

Целью настоящей статьи является исследование компетенции персонала как ценностной характеристики, влияющей на финансовый результат организации.

Для достижения этой цели в статье решаются такие задачи:

- исследуется компетентность как ценностный структурный элемент организационной культуры;
- развиваются методические положения компетенциологии как научной дисциплины;
- предложена модель для количественной оценки влияния компетенции персонала на финансовый результат инновационного проекта организации.

Объект статьи – компетенция персонала как ценностный (аксиологический) структурный элемент организационной культуры.

Предмет статьи – модель для оценки влияния компетенции персонала на финансовый результат инновационного проекта.

Под организационной культурой принято понимать неформальную систему общего мнения и ценностей, разделяемых всеми членами организации. Организационная культура лежит в основе норм организационного поведения, принятых в данной организации.

Наиболее полно организационную культуру любой организации характеризуют ее функции (охранная, интегрирующая, регулирующая, замещающая, адаптивная, образовательная и развивающая, управления качеством). Остановимся на двух последних функциях. Образовательная и развивающая функции организационной культуры позволяют поднимать общий уровень образования в организации, тем самым повышая компетентность персонала, улучшая «человеческий капитал» и систему социальной стабильности. Функция управления качеством организационной культуры определяет качество условий работы, рабочей среды, микроклимата, которые в свою очередь определяют качество продукции [1].

Важным структурным элементом организационной культуры являются ценности организации. К ценностям организации можно отнести все то, что организация считает важным для

* Глушенко Валерий Владимирович, доктор технических наук, профессор, Московский государственный университет путей сообщения (МИИТ); Глушенко Ирина, доктор экономических наук, доцент, Московский государственный университет путей сообщения (МИИТ).

своего функционирования. Ценности организации, включенные в ее организационную культуру, влияют на экономическую эффективность организации. Они (ценности) охватывают совокупность культивируемых и декларируемых менеджментом принципов и категорий, проявляющихся в течение времени в виде результата деятельности организации. Этот результат отражает спонтанную трансформацию общих ценностей на основе коммуникационного опыта работников и осознанных целенаправленных воздействий со стороны менеджеров, реализующих социально-экономическую политику развития фирмы, например, при реализации ее проектов.

Аксиология является разделом философии (в частности, и философии управления персоналом) и представляет собой теорию ценностей. Как известно, аксиология изучает такие вопросы, как природа ценностей, место ценностей в реальности и структура ценностного мира (связи различных ценностей между собой, с социальными и культурными факторами и структурой личности). Ценности реализуются в полезности. Применительно к инновационным проектам мерилom компетенции как ценности организации является конкурентоспособность инновационной продукции, отраженная в финансовом результате инновационного или инвестиционного проекта.

Проблема компетентности персонала как структурного элемента организационной культуры и как ценности организации в особенно острой форме возникает в обществе, в котором происходит трансформация и обесценение культурной традиции управления прошлого периода, и когда идеологические установки будущего периода развития еще не вполне сформировались, оформились, закрепились в новой организационной и управленческой культуре.

Измерение и объективная оценка компетенции участников научных и инновационных проектов играют большую роль в реализации образовательной и развивающей функции организационной культуры организации, обеспечения социальной и экономической конкурентоспособности организации. Это связано с тем, что в процессе инновационных проектов происходит интеграция различных видов ресурсов, осуществляется материализация компетенции участников проекта в виде показателей конкурентоспособности получаемых в результате этих научных и инновационных проектов товаров и услуг.

Потребителями информации об уровне компетентности сотрудника или всего коллектива организации в целом могут быть сотрудники, владельцы бизнеса, инвесторы, государственные и общественные контролирующие органы. Контроль и диагностика компетентности участников инновационной деятельности являются важными задачами управления персоналом организации [2, с. 12-17]. Для персонала организаций точное и достоверное знание их индивидуальной компетентности может быть основанием для оценки справедливости их вознаграждения в рамках оплаты труда и мотивирующим фактором для дальнейшего повышения собственной компетентности. Для владельцев бизнеса знание компетентности персонала может быть основанием для развития кадровой политики и стратегии, которые позволяют организации добиваться наилучших финансовых результатов, построить высоко эффективную систему мотивации и стимулирования труда в организации, снизить текучесть кадров и другое. Поэтому требуется дальнейшее развитие научной теории – компетенциологии, позволяющей решать задачу повышения эффективности бизнеса за счет развития компетентности персонала организации, занимающейся инновационной деятельностью [3, с. 78-81].

Нужно учитывать, что за рубежом в практике кадровой работы имеет место разграничение понятий «квалификация» и «компетентность». За рубежом квалификационные карты и карты компетенций появились потому, что характеристика компетенции работника в виде должностных инструкций там признана слишком общей. Это говорит о том, что за рубежом имеет место повышенное внимание и бизнеса к проблеме оценки и развития компетентности персонала организации [3, с. 72-74].

Необходимо учитывать, что уровень компетенции персонала организации и, в частности, участников инновационных проектов влияет на риски и финансовый результат инновационного проекта [4, с. 900-906]. Поэтому контроль и диагностика компетентности персонала организации, в частности, при реализации инновационных проектов является важной задачей [2, с. 12-17].

Таким образом, в результате этого исследования можно считать установленной заинтересованность в получении полных, точных и достоверных сведений о компетентности персонала владельцев бизнеса и инвесторов. Заинтересованность в этой информации инвесторов объясняется тем, что некомпетентность персонала, реализующего инвестиционный (а тем более инновационный) проект, может привести к неполучению дохода и даже к потере вложенных инвестором средств.

Сведения о компетентности персонала, качественная и/или количественная оценка компетентности участников инновационной деятельности могут быть полезны при решении таких задач управления персоналом научной и инновационной деятельности:

- разработка методики подбора персонала для участия в научном или инновационном проекте;
- проектировании и внедрении высоко эффективных систем мотивации и стимулирования труда в организациях различных отраслей;
- определения адекватного, мотивирующего уровня оплаты труда участников инновационных проектов с учетом уровня сложности и ответственности решаемых ими задач проекта;
- создании государственными органами, бизнесом экспертных групп по важным сейчас проблемам науки и инноваций;
- прогнозирования индивидуального и коллективного развития уровня компетентности, его влияния на риск компетентности в деятельности организации или при осуществлении инновационного и/или инвестиционного проекта;
- прогнозирования финансовых результатов инновационной и другой деятельности организации с учетом риска компетентности;
- решения задачи оптимального распределения ресурсов между группами участников инновационного проекта и др.

Риск компетентности отражает возможность недостаточной компетентности персонала организации, который участвует в осуществлении инновационных проектов. Риск компетентности связан с риском финансовых потерь в результате проекта. По оценкам зарубежных экспертов около половины инновационных проектов заканчиваются неудачно. В ходе функционирования научной платформы инновационной деятельности в машиностроении необходимо постоянно анализировать и повышать компетентность участников инновационной деятельности [4, с. 900-906].

Под компетентностью принято понимать обладание определённой компетенцией – знаниями и опытом собственной деятельности. Под компетентностью участника инновационной деятельности можно понимать обладание определённой компетенцией как системой знаний и практического опыта, необходимых для создания коллективом участников конкурентоспособного инновационного товара или услуги. Структурой компетентности участника инновационного проекта предлагается назвать системное единство его компетенций позволяющих ему решать проблемы проекта, находящиеся в сфере его ответственности. Контроль компетентности – определение или подтверждение определенного уровня компетентности персонала. Контролем компетентности участников инновационной деятельности в настоящей работе будем называть установление факта успешности или подтверждение факта неуспешности принятого в ходе инновационного проекта конструкторского, технологического, организационного решения этим участником проекта [2, с. 12-14].

Диагностика компетентности заключается в установлении причин неэффективных решений, связанных с недостаточной компетентностью персонала организации.

Диагностикой компетентности участников инновационной деятельности можно называть и выявление сегментов недостаточной компетентности участника инновационного проекта с учетом зоны его ответственности [2, с. 13-15].

Квалификационные требования к участнику проекта включают компетенции, которыми он должен обладать для успешного решения поставленных перед ним в рамках данного проекта задач проекта.

В инновационном проекте (например, в машиностроении) участвует команда проекта, которая должна решать всю совокупность возникающих в ходе инновационного проекта маркетинговых, конструкторских, технологических, организационных и финансовых задач.

Инновационный проект будет успешным, если команда участников этого проекта сможет решить ряд взаимосвязанных научных, технических, технологических, экономических проблем. Для решения всей совокупности проблем коллектив участников инновационного проекта должен в ходе совместной деятельности решать специфические научные проблемы данного инновационного проекта в контексте целей, задач, конкурентной ситуации этого инновационного проекта.

Анализ компетентности участника инновационного проекта является частью управления компетентностью персонала организации. Такой анализ состоит в установлении логических связей между: структурными элементами компетентности различных (по иерархии, функциям) участников и(или) группами участников проекта, сотрудниками одного или различных подразделений организации; оценкой уровня компетентности коллектива участников, конкретного участника проекта и полученными в проекте техническими, технологическими, финансовыми характеристиками товара и проекта.

Анализ компетентности персонала организации или проекта целесообразно проводить с учетом иерархического положения участника проекта (специалист, руководитель технического направления, руководитель проекта) находящихся на различных функциональных и должностных позициях в проекте.

При анализе работ при проведении инновационного проекта нужно учитывать, что участники команды проекта находятся между собой в некоторых иерархических и функциональных отношениях (руководители проекта; руководители направлений, подсистем; специалисты).

Предлагается считать критериями оценки компетентности:

- для специалистов, участвующих в инновационном проекте: вероятность успешного решения стоящих перед ними конструкторских или технологических задач в сфере функциональной ответственности данного специалиста;
- для руководителей технических направлений проекта критериями их компетентности могут быть: вероятность успешного решения организационных, конструкторских или технологических задач в сфере их ответственности;
- для руководителей проекта в целом критерием компетентности могут быть формирование политики, стратегии и тактики реализации инновационного проекта, организационное обеспечение достижения заданных финансовых показателей проекта (чистый приведенный эффект, индекс рентабельности инвестиций и др.).

При этом в труде специалистов с точки зрения сложности, научной новизны могут быть выделены следующие уровни компетентности в их труде: простой абстрактный труд; специальные инженерные и трудовые навыки; интеллектуальный потенциал.

При этом в составе интеллектуального потенциала участника проекта выделим:

- способность создавать устройства аналогичные уже известным образцам, но с лучшими техническими или технологическими характеристиками;
- способность в ходе проекта предложить новые варианты решения уже известных научных, конструкторских и технологических задач;
- способность сформулировать новые научные, конструкторские и технологические задачи в рамках уже известных в мировой науке концептуальных подходов;
- способность сформулировать новые научные, концептуальные подходы и/или технологические принципы в любой из сфер деятельности человека. Последняя из способностей как уровень компетентности может породить концептуально новые (пионерские) решения, лежащие в основе научно-технической революции (НТР).

Поэтому при реализации инновационных проектов руководство таких проектов должно уделять большое внимание компетентности персонала и как составляющей системы управления рисками научных и инновационных проектов [4, с. 900-906].

Компетенциологией будем называть науку об измерении уровня компетенции, методах оценки компетенции специалистов, которая охватывает комплекс научных проблем, охватывающих философию, идеологию, политику, мотивацию персонала организации, а также методах и инструментах оценки влияния компетенции рабочей силы на экономику и общество [3, с. 72-81].

Опишем научный метод, объект, предмет, функции и роли компетенциологии. Научным методом в компетенциологии будем называть систему принципов, приемов, инструментов, с помощью которых достигается объективное познание процессов и социально-экономических результатов планирования, создания, обращения, использования различного рода компетенций специалистов (в частности, участников научной и инновационной деятельности).

Функции (от слова «исполняю») компетенциологии заключаются в том, что в рамках компетенциологии может быть выполнено в геополитической, политической, социальной, экономической, технологической, экологической подсистемах государства.

Экономическая и социальная роль (значимость) компетенциологии определяется эффективностью выполнения тех функций, которые она выполняет в отношении удовлетворения потребностей общества.

Методологическая функция компетенциологии заключается в разработке понятийного аппарата, теоретических основ и методологии исследования компетенции.

Познавательная функция компетенциологии включает процессы накопления, описания, изучения фактов действительности в сфере формирования и оценки компетенций на различных уровнях экономики.

Инструментальная (регулятивная) функция компетенциологии заключается в разработке инструментов управления жизненным циклом компетенций, оценке влияния компетентности персонала на финансовые результаты организации.

Законотворческая функция компетенциологии реализуется в процессе обоснования норм права, способствующих повышению компетенции персонала организации, снижению вероятности риска недостаточной компетентности (риска компетентности) персонала организации и др.

Оптимизационная функция компетенциологии заключается в выборе наилучших уровней компетенции персонала организации.

Прогностическая функция компетенциологии охватывает оценку состояния и соответствия уровня компетенции персонала организации стоящим перед ней задачам.

Предупредительная функция компетенциологии реализуется в проведении мер, упреждающих критическое снижение уровня компетенции персонала организации.

Психологическая функция этой науки состоит в ориентаций персонала на постоянное повышение своей компетентности.

Функция социализации знаний в области компетенциологии состоит в распространении знаний о необходимости эффективных мер по развитию образования, повышению компетенции специалистов.

Ролями компетенциологии нужно признать: во-первых, оптимизацию процессов развития образования специалистов и научного обеспечения в экономике и обществе; во-вторых, снижение рисков компетентности при реализации инновационных проектов в экономике и социальной сфере; в-третьих, повышение за счет роста компетентности финансовых результатов экономической и, в частности, научной и инновационной деятельности.

Законами компетенциологии можно считать: повышение сложности деятельности; рост значимости компетенции как вида ресурса организации; усложнение структуры компетенции; углубление специальных компетенций; развитие системных компетенций; повышение стоимости приращения компетентности и др. [3, с. 78-81].

В рамках настоящей статьи предложено оценивать компетентность персонала риском, который возникает в результате его некомпетентности (риск компетентности) с учетом влияния

этого риска на финансовый результат инновационного проекта.

Для этого логично использовать известные методы анализа эффективности инвестиционных проектов, модифицированные с учетом влияния риска компетентности [4, с. 904-906].

Метод расчета чистого приведенного эффекта (NPV) основан на сопоставлении объема исходных инвестиций (IC) в маркетинговую стратегию с общей суммой дисконтированных чистых поступлений (PV), порождаемых при реализации этого инновационного проекта в течение прогнозируемого срока его действия. В рамках этого подхода оценка прогнозируемого срока действия инновационного (инвестиционного) проекта может быть проведена на основе сценария реализации проекта и прогноза развития рыночной ситуации. Будем учитывать, что доход от инновационного проекта распределен во времени. Для обеспечения сравнимости «веса» поступлений в различные моменты времени используют дисконтирование с помощью коэффициента дисконтирования – r . Этот коэффициент устанавливается финансовым аналитиком или инвестором самостоятельно на основе ежегодного процента возврата, который инвестор хочет или может иметь на свой капитал.

Если постулируют, что разовая инвестиция в инновационный проект будет генерировать в течение $k=1, \dots, n, \dots, N$ лет годовые доходы в размере $P_1, P_2, \dots, P_k$.

Тогда определим PV – величину дисконтированных доходов от проекта по годам по формуле:

$$PV = \sum_{k=1}^{k=N} P_k / (1+r)^k.$$

При этом чистый приведенный эффект от проекта с учетом вероятности риска компетентности P_y найдем по формуле:

$$NPV_p = \sum_{k=1}^{k=N} P_k * P_y / (1+r)^k - IC / P_y$$

Принятие решений о реализации инвестиционного проекта с использованием этого критерия рекомендуются в следующем порядке:

если $NPV_p > 0$, то инновационный проект прибыльный, поэтому этот инновационный проект следует принять;

если $NPV_p < 0$, то инновационный проект убыточный, а поэтому этот проект рекомендуют отвергнуть;

если $NPV_p = 0$, то в этом случае инновационный проект не прибыльный и не убыточный. Поэтому такой проект может быть реализован из других соображений (престиж и др.).

Приведенные математические зависимости учитывают, что риск компетентности одновременно снижает доход от инновационного проекта и приводит к увеличению затрат на проект по причине того, что часть проектов в рамках инновационной деятельности организации заканчивается финансовой неудачей (убытком).

NPV_p является абсолютным показателем финансового результата проекта. При необходимости в оценке относительного финансового результата инновационного проекта может быть использован для принятия решений метод расчета индекса рентабельности инвестиций с учетом вероятности рыночного успеха P_y инновационного проекта PI_p .

С учетом риска компетентности формула для расчета этого показателя имеет вид:

$$PI_p = \left(\sum_{k=1}^{k=N} P_k / (1+r)^k \right) * P_y / (R_x * IC / P_y) = PI * P_y^2,$$

где: PI_p – индекс рентабельности затрат на реализацию инновационного проекта (инвестиций) с учетом риска рыночного неуспеха;

P_k – доход, который генерируется проектом в k -тый год;

R – принятый коэффициент дисконтирования;

P_y – вероятность характеризующая компетентность команды проекта – вероятность успешного решения проблем при реализации инновационного проекта (риск отказа от проекта – интегральный риск равен $P_{ин} = (1 - P_y)$;

IS – сумма разовой инвестиции в проект;

R_3 – коэффициент, который отражает относительный уровень расходов на момент установления невозможности реализации или обеспечения прибыльности проекта.

Если $PI_p > 1$, то инновационный проект следует реализовать;

если $PI_p < 1$, то такой проект следует отвергнуть;

если $PI_p = 1$, то рассматриваемый проект не прибыльный и не убыточный.

В статье настоящей исследована компетентность как ценностная характеристика в составе организационной культуры, обоснована необходимость развития научных основ исследования компетентности – компетенциологии, предложена модель для оценки влияния компетентности на финансовый результат инновационного проекта.

Список литературы.

- [1] Олянич Д. Б. Теория организации: учебник / Д. Б. Олянич [и др.]. — Ростов н/Д: Феникс, 2008.
- [2] Глущенко В.В., Глущенко И.И. Контроль и диагностика компетентности участников инновационной деятельности // Компетентность. № 9-10. 2014. С. 12-17.
- [3] Глущенко В.В., Глущенко И.И. Наукология: задача модернизации науки и инновационной деятельности – Москва: Глущенко Ирина Ивановна, 2015.
- [4] Глущенко В.В., Глущенко И.И. Машинология: влияние риска компетентности на финансовый результат корпоративного инновационного предпринимательства // Экономика и предпринимательство. № 1. 2015. С. 900-906.

ПОЛОЖЕНИЕ И СТАТУС СЛУЖБЫ ПО УПРАВЛЕНИЮ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМ РЕСУРСОМ НА СОВРЕМЕННОМ ЭТАПЕ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ

***Аннотация.** В статье раскрывается такой механизм повышения роли и значимости служб по управлению человеческим ресурсом, как создание дополнительного ценностного предложения для организации. Выделяются оставляющие дополнительного ценностного предложения для организации, и обсуждается вклад каждого из них в повышение общей эффективности фирмы.*

В большинстве организаций служба по управлению человеческим ресурсом — это отдельное независимое структурное подразделение, наделенное полномочиями по принятию решений в области персонала: найм или увольнение сотрудников, направление на обучение, проведение аттестации и оценки, формирование системы оплаты труда. Эти решения обязательны для всех сотрудников фирмы. Таким образом, появляется возможность проводить единую политику по управлению человеческим ресурсом, перемещать сотрудников в масштабах всей организации, планировать их карьерный рост, заблаговременно готовить исполнителей для реализации новых задач. Это позволяет снижать вероятность линейного произвола со стороны руководителей, протекционизм и фаворитизм.

Для того чтобы управление человеческим ресурсом приносило реальную пользу, необходимо усовершенствовать его роль и определить оптимальное положение во внутрифирменной системе управления с точки зрения делегируемых полномочий и закрепленных областей ответственности. Помимо этого возникает не менее сложная задача — распределение полномочий между линейными руководителями и специалистами службы УЧР, а также определение внутриорганизационного статуса самой службы. В большинстве случаев речь идет, в первую очередь, о масштабах ответственности службы УЧР и ее роли в принятии внутрифирменных решений.

На сегодняшний день сложилось два подхода, которые правильнее рассматривать как крайние точки на шкале распределения полномочий между службой УЧР и линейными руководителями. В реальной практике большинство компаний применяют подходы, которые тяготеют либо к одному, либо к другому полюсу. На левом полюсе располагается подход, который условно можно назвать «консервативно-авторитарный», доставшийся российским руководителям от централизованной экономики. На правом полюсе «научно-демократический» — базирующийся на применении управления человеческим ресурсом в контексте стратегического и инновационного менеджмента (рис. 1).

Особенность консервативно-авторитарного подхода к распределению полномочий между службой УЧР и линейными руководителями состоит в придании службе УЧР лишь вспомогательных по отношению к линейным руководителям функций. Специалисты службы УЧР выполняют всю подготовительную и административную работу, а решения по всем кадровым вопросам принимают непосредственные руководители (табл. 1).

Как видно из табл. 1, при консервативно-авторитарном подходе к УЧР, вся полнота управленческой власти сосредотачивается в руках непосредственных руководителей. Единственное преимущество подобного распределения полномочий — быстрота принятия управленческих решений. Во всех остальных аспектах консервативно-авторитарный подход к УЧР приносит

* Зайцева Татьяна Вячеславовна, доктор экономических наук, профессор, факультет государственного управления МГУ имени М.В. Ломоносова.

организации множество проблем и выстраивает опасные барьеры. Главный недостаток консервативно-авторитарного подхода к УЧР — подталкивание руководителей к повелительному (авторитарному) стилю управления. Сосредоточение всех основных властных полномочий в руках руководителя провоцирует их к переходу от управления к манипуляциям. Консервативно-авторитарная модель управления в организации становится серьезным, порой непреодолимым препятствием для развития самостоятельности и инициативы работников, расширения степени их участия в делах организации и, в конечном итоге, для максимального использования всего потенциала человеческого ресурса организации.



Рис. 1. Континуум распределения полномочий между службой УЧР и линейными руководителями

Когда решения по работникам принимаются разрозненно, исчезают очень важные стратегическая и инновационные составляющие в управлении человеческим ресурсом. Вместо достижения долгосрочных результатов для всей организации, на первый план выходят задачи отдельных руководителей: позитивная отчетность, личная преданность и т.п. В такой системе взаимоотношений, деятельность руководителя по управлению непосредственными подчиненными выпадает из-под контроля организации, а широкий спектр полномочий создает предпосылки для использования служебного положения в корыстных целях.

Так называемый «научно-демократический подход» к УЧР предполагает сосредоточение основной части полномочий по кадровым вопросам в руках службы по управлению человеческим ресурсом. Главное и основное преимущество подобного решения — профессионализм исполнителей и возможность выстраивать единую кадровую политику организации по всем направлениям: оптимизация системы распределения труда, привлечение персонала и комплектование штата, развитие и продвижение трудовых ресурсов по рабочим местам, управление эффективностью труда, оплата и стимулирование труда, подготовка резервистов, стимулирование новаторства и творчества, обмен опытом и знаниями, социально-экономические отношения в сфере труда. У организации также появляется возможность общеорганизационного планирования, прогнозирования и проектирования.

Будучи профессионалами в области экономики, психологии, социологии, эргономики и другим смежным дисциплинам, специалисты по управлению человеческим ресурсом разрабатывают и реализуют оптимальные стратегии развития персонала организации и максимального использования возможностей каждого отдельного сотрудника и коллектива в целом. С одной стороны, они принимают самостоятельные административные решения, с другой — выступают в роли внутренних консультантов, помогая линейным руководителям наладить продуктивную

атмосферу в коллективе, повысить производительность труда, улучшить неформальные отношения внутри группы, между подчиненными и руководителем.

Таблица 1

Особенности консервативно-авторитарного подхода к УЧР в организации

Распределение областей ответственности		Последствия для организации	
Линейные руководители	УЧР	«+»	«-»
– оперативное управление – создание-удаление рабочих мест, их наполнение – найм и расстановка – повышение квалификации – повышение в должности – оценка и аттестация – оплата труда	– кадровое делопроизводство – оперативная помощь линейному руководителю	– оперативность в принятии решений	– отсутствие единой для организации кадровой политики – линейные злоупотребления – низкая экономическая эффективность

Безусловно, при научно-демократическом подходе к определению статуса и уровня полномочий службы по УЧР, управленческая деятельность линейных руководителей отчасти усложняется. Оказавшись лишены большинства рычагов административного давления на персонал, линейные руководители вынуждены развивать в себе навыки лидерства, учиться наставничеству и консультированию, а не контролю и наказанию. Тем не менее, переход на новые, более совершенные системы управления просто невозможен без освоения руководителями новой роли в диаде начальник - подчиненный: роли «более умелого авторитетного другого». Эта роль означает, что подчиненные выполняют распоряжения руководителя не потому, что он может применить к ним административное воздействие, а потому, что уважают его как профессионала, доверяют ему как человеку и прислушиваются к нему как к опытному специалисту (таблица 2).

Дополнительным аргументом в пользу научно-демократического подхода является практика подавляющего большинства транснациональных компаний, как в России, так и за рубежом. В транснациональных компаниях служба УЧР занимает центральное место во внутрифирменной табели о рангах, нововведения и проекты планируются и запускаются только с непосредственным участием ее специалистов. Все решения по персоналу принимаются централизованно и ориентируются на потребности организации, а не отдельных подразделений или руководителей. Движение кадров происходит в масштабах всей корпорации, для оценки достижений используются объективные показатели, по возможности «очищенные» от субъективного мнения непосредственных руководителей. Это позволяет развивать собственные управленческие технологии и приемы, осуществлять согласованное управление в разных странах и даже на разных континентах, укреплять и наращивать конкурентное преимущество независимо от национальных особенностей или традиций той или иной страны.

Таблица 2

Особенности научно-демократического подхода к УЧР в организации

Распределение областей ответственности		Последствия для организации	
Линейные руководители	УЧР	Линейные руководители	УЧР
– лидерство – координация деятельности подчиненных – обеспечение и распределение производственных ресурсов – консультации УЧР по профессиональным вопросам	– оперативное управление – создание-удаление рабочих мест, их наполнение – найм и расстановка – повышение квалификации – повышение в должности – оценка и аттестация – оплата труда	– профессионализм – стратегическое управление человеческим ресурсом – единая кадровая политика – учет интересов всех заинтересованных сторон – высвобождение времени ЛР для решения профессиональных вопросов	– изымающие у ЛР административных рычагов воздействия на подчиненных – дополнительное обучение

В результате этих преобразований, служба по управлению человеческим ресурсом сможет предоставлять полновесное ценностное предложение для организации, состоящее из пяти основных компонентов (рис. 2).



Рис. 2. Составляющие ценностного предложения управления человеческим ресурсом для организации.

Рассмотрим составляющие ценностного предложения управления человеческим ресурсом для организации более подробно.

Знание внешней деловой ситуации для служб УЧР распадается на три основных направления:

1) Отслеживание и предвосхищение экономических процессов, происходящих на рынке. В первую очередь – это контроль над изменением конкурентной ситуации и экономическими кризисами. Отслеживание конкурентной ситуации ориентировано на мониторинг действий работодателей – конкурентов, выявление новых игроков на рынке, изменение баланса спроса/предложения на рынке труда. Анализ намечающихся экономических кризисов концентрируется на определении масштабов падения спроса на товары или услуги фирмы с разработкой программ по высвобождению и перемещению образующихся излишков персонала на новые участки работ или в новые проекты.

2) Отслеживание и предвосхищение социальных процессов, происходящих во внешнем окружении – это забота о кадровом потенциале организации. Как уже было подробно рассмотрено в п. 1.4, восполнение рынка труда происходит очень медленно. В среднем требуется от 5 до 25 лет для того, чтобы появились новые трудовые ресурсы необходимого количества и квалификации. Если демографическая и социо-культурная ситуация региона говорит о дефиците кадров, разрабатываются программы по трем направлениям: поиск источников покрытия дефицита в персонале здесь – и теперь, поиск путей восполнения дефицита в персонале через несколько лет. Если организация является градообразующей или просто достаточно крупной – разрабатываются программы взаимодействия с местной администрацией для управления социальными процессами в регионе. Отдельная задача – мониторинг социальных изменений, инициируемых государством (изменение законов, проведение социальных реформ и т.п.).

3) Отслеживание и предвосхищение изменений в технологиях – еще одно из сложнейших стратегических направлений деятельности служб по УЧР. В рамках этого направления составляются прогнозы характера возможных технологических изменений для принятия следующих решений: какие новые знания понадобятся сотрудникам фирмы для работы новыми технологиями и оборудованием? Какие рабочие места будут сокращены в связи с автоматизацией или переходом на новые технологии? Как использовать персонал, высвобождающийся в связи с переходом на новые технологии? Как новые технологии повлияют на характер занятости и изменение режимов труда?

Соблюдение интересов внешних и внутренних стейкхолдеров выражается, прежде всего, в поиске решений по совмещению интересов клиентов, руководителей, сотрудников, инвесторов и государства.

Создание лучших УЧР технологий и решений ориентировано на наращивание стоимости бизнеса для акционеров через четкую организацию деятельности и людей. Роль службы управления человеческим ресурсом в создании новых возможностей для организации проявляется в двух направлениях:

- 1) Создание новой ценности внутри самого процесса по управлению человеческим ресурсом через соотнесение УЧР-процессов с конечным потребителем.
- 2) Создание новой ценности через соотнесения деятельности по УЧР со стратегией компании по следующим ключевым вопросам:
 - Какие умения и навыки нужны сотрудникам, чтобы они могли понять и правильно реагировать на краткосрочные и долгосрочные потребности рынка?
 - Как можно развить системы и технологии УЧР, которые будут давать положительные деловые результаты?
 - Как организовать работу службы по УЧР, чтобы создать максимальную ценность?
 - Как разработать УЧР – стратегию, которая наметит план конкретных действий службы персонала, нацеленных на достижение компанией стоящих перед ней целей?

Развитие человеческого ресурса осуществляется в двух плоскостях: совершенствование стратегического УЧР и совершенствование всех процессов по управлению человеческим ресурсом в организации.

Наконец, вопрос компетентности в управлении человеческим ресурсом упирается в разработку профессиональных квалификационных требований к специалистам служб УЧР и профилей их компетенций. Деятельность по управлению человеческим ресурсом опирается на достижения многих наук: экономики, социологии, психологии, права. Следовательно, при подготовке специалистов в данной области, необходимо пропорционально распределять внимание между всеми указанными дисциплинами. В качестве предметов, изучение которых является обязательным для специалистов УЧР, можно назвать: макро и микроэкономика; экономика и социология труда; управленческий учет; финансовый менеджмент; трудовое, гражданское и административное право; общая и социальная психология; социология организаций; социология и психология управления; психофизиология труда; общий, инновационный и стратегический менеджмент; управление персоналом; руководство персоналом; кадровое консультирование, а также курсы по отдельным аспектам УЧР (организация и нормирование труда, найм и расстановка персонала, аттестация и оценка результатов деятельности, мотивация трудовой деятельности, вознаграждение и льготы, развитие персонала, аудит и контроллинг персонала, отношения в сфере труда и т.д.).

Определение профиля компетенций специалистов по УЧР в условиях реализации полноценного стратегического партнерства между УЧР и организацией, востребованными оказываются компетенции не только в области управления человеческим ресурсом, но также глубокое понимание специфики бизнеса и стратегическая направленность мышления.

Сам же профиль компетенций для реализации ценностного предложения УЧР должен включать в себя, как минимум, следующие компетенции:

Стратегическая работа

- Управление культурой
- Быстрые перемены (обеспечение реализаций)
- Принятие стратегических решений
- Способность к соединению внешних и внутренних сигналов при анализе стратегических альтернатив

Авторитет

- Ориентация на результат
- Эффективные межличностные взаимоотношения
- Коммуникационные навыки (письменные и устные)

Знание бизнеса (деловые знания)

- Знание ценностной цепочки (взаимосвязь рыночного спроса с внутренним предложением, внешних клиентов, поставщиков, конкурентов)
- Знание ценностного предложения компании (условия рынка – приоритеты бизнеса, основные операции поставки товара, услуги, стандарты качества, существующие риски)/

Таким образом, эксперты, выделяя различные роли службы УЧР, сходятся во мнении, что функция УЧР в современном мире сохраняет за собой административную, обеспечивающую направленность, при этом приобретая значение стратегического и бизнес-партнера в процессе принятия решений[1]. Принимая во внимание тот факт, что все большее число организаций отказывается от ведения кадрового делопроизводства внутри компаний и передает этот вид деятельности внешним специалистам, или же полностью автоматизирует систему администрирования, можно утверждать, что постепенно функция УЧР освободится от роли внутреннего администратора, а главной компетенцией специалиста данной области станет стратегическое мышление, способность увидеть целостную картину.

Причины недооценки роли и возможностей службы по управлению человеческими ресурсами в деле реализации целей компании были подробно исследованы в рамках подготовки Всероссийской конференции «Бизнес со знаком “+”. Как оценить и повысить эффективность HR-службы», проведенной в 2009 году[1]. В опросе приняли участие 211 руководителей предприятий и 526 сотрудников служб по управлению человеческими ресурсами — директоров и специалистов по персоналу[2].

По ответам респондентов общая картина функционального насыщения подразделения по УЧР в компаниях следующая. Из всех опрошенных руководителей 69% заявили, что служба по УЧР существует как отдельное подразделение в их компаниях. Они же и ответили на вопрос: «Чем занимаются службы по УЧР и их сотрудники в Вашей организации?». Результаты представлены таблице 4.

Таблица 4

Области ответственности служб по УЧР в компании

Области ответственности служб по УЧР	Руководители (частота ответов, %)	Специалисты по УЧР (частота ответов, %)
Найм сотрудников	97	93
Организация обучения сотрудников	71	88
Адаптация сотрудников	54	83
Оценка деятельности сотрудников	50	75
Разработка систем мотивации как обязательная часть функционала УЧР-служб	51	74
Формирование и поддержание корпоративной культуры	47	76

Заметно, что области ответственности оцениваются руководителями и сотрудниками служб персонала более или менее одинаково только в одном направлении деятельности — в вопросах привлечения и найма. В остальных направлениях деятельности очевидны существенные расхождения: специалисты по УЧР склонны чаще, чем руководители, упоминать те или иные области ответственности в рамках своей ответственности.

Такая картина в первую очередь может объясняться недостаточной осведомленностью российских руководителей о функциях, которые выполняют службы по УЧР в их компаниях, или расхождением представлений о том, что должно быть сделано и что реально выполняется. Вторая причина может состоять в недооценке со стороны руководителей некоторых, не всегда на первый взгляд очевидных, но важных аспектов функционирования компании и ее коллектива, таких, как корпоративная культура, нематериальная мотивация и т.п.

Среди областей ответственности, которые были названы сотрудниками службы по УЧР, но не приписывались им руководителями, звучали следующие:

- оптимизация структурной схемы компании, определение новых функций и эффективное перераспределение имеющихся сотрудников;
- помощь в трудоустройстве при сокращении персонала, бесконфликтное увольнение сотрудников;
- адаптация корпоративных стандартов к требованиям российского законодательства, обеспечение соответствия кадровых процедур и документации требованиям Трудового кодекса;
- управление талантами;
- планирование карьеры, наставничество.

Таким образом, можно сделать вывод, что многие функции службы по УЧР в российских компаниях определяются невятно, из-за чего потенциал кадровых подразделений остается невостребованным. В случае отсутствия четкого понимания областей ответственности служб УЧР и границ их полномочий, задачи перед ними ставятся очень расплывчато и нечетко, и сами службы работают не на полную мощность.

Список литературы.

- [1] Ежегодная конференция «Бизнес со знаком “+”». Как оценить и повысить эффективность HR-службы» <http://www.onconference.ru/Page424.html> (22.11.10).
- [2] Цит. по: HR-бизнес партнер // Центр HRпрактик Персона Грата. 2008г., стр. 5.
- [3] Brown J. HR as Product: Be the Brand of Choice. Tips for the Human Resources Department Image Reputation and Brand. URL: http://humanresources.about.com/od/careerdevelopment/a/hrasproduct_2.htm (02.03.2013).
- [4] Edward E. Lawler III, John W. Boudreau. What makes HR a strategic partner? URL: http://www.ikgundemi.com/uploads/6/7/8/0/6780997/what_makes_hr_a_strategic_partner.pdf (02.15.2013).

ОСОБЕННОСТИ ФОРМИРОВАНИЯ РЕЗЕРВА УПРАВЛЕНЧЕСКИХ КАДРОВ НА ПРИМЕРЕ УЧРЕЖДЕНИЙ ЗДРАВООХРАНЕНИЯ НИЖЕГОРОДСКОЙ ОБЛАСТИ

Аннотация. В статье рассматривается подход к оценке кандидатов в резерв управленческих кадров учреждений здравоохранения Нижегородской области в два этапа: внутренняя оценка, внешняя оценка. Обосновываются практические рекомендации по планированию карьеры и построению индивидуальной траектории профессионального развития на основе результатов оценки текущего уровня развития управленческих компетенций.

Государственная программа «Развитие здравоохранения Нижегородской области на 2013-2020 годы», утвержденная Постановлением Правительства Нижегородской области №274 от 26.04.2013 г. [2] (далее по тексту – Программа) предусматривает решение вопросов кадрового обеспечения системы здравоохранения региона. Об этом свидетельствует задача Программы: обеспечение системы здравоохранения высококвалифицированными и мотивированными кадрами.

По данным Минздрава Нижегородской области средний возраст врачебного персонала составляет более 50 лет, возросло количество работающих врачей пенсионного возраста. В области сложился острый дефицит врачей. Неукомплектованность медицинскими кадрами государственных учреждений здравоохранения Нижегородской области ведет к неудовлетворению ожидания общества и каждого гражданина в сфере здравоохранения.

Согласованные ФГБУ «ЦНИИОИЗ» Минздрава данные о дефиците врачебных кадров в Нижегородской области при коэффициенте совместительства 1,0 на 2012 год составляют 4518 чел., в том числе, в поликлинике – 3314 чел., в стационаре – 1116 чел. [2. с. 22]

Для преодоления сложившейся ситуации в рамках Программы планируются следующие направления решения кадровой проблемы: продолжение реализации действующих мероприятий; проведение реструктуризации сети здравоохранения с перераспределением врачебных кадров из стационара в поликлиническое звено; включение в программу государственных гарантий, особенно в амбулаторно-поликлиническое звено, медицинских организаций федерального подчинения и частных медицинских организаций с использованием их врачебного персонала; обеспечение уровня заработной платы медицинских работников, в соответствии с Указом Президента Российской Федерации от 7 мая 2012 года № 598 «О совершенствовании государственной политики в сфере здравоохранения» [1]; усовершенствование системы взаимосвязи величины заработной платы с качеством выполняемой работы на основе введения эффективного контракта, создание системы непрерывного профессионального образования в целях подготовки высококвалифицированных специалистов, ориентированных на постоянное совершенствование собственных знаний, умений и навыков, необходимых для достижения и сохранения высокого качества профессиональной деятельности. [3].

Для того, чтобы вышеназванные мероприятия обеспечили достижение целей и задач Программы, необходимо использовать современные кадровые технологии в работе с персоналом учреждений здравоохранения:

* Мартынова Наталья Алексеевна, кандидат психологических наук, доцент, Нижегородский институт управления - филиал РАНХиГС.

- 1) оценка персонала для определения эффективности его работы; отбора кандидатов в резерв кадров и в резерв управленческих кадров; принятия решений о назначении на должность в порядке карьерного роста или при реструктуризации сети здравоохранения; принятия решения о направлении на обучение (инвестировании средств в профессиональное развитие кадров);
- 2) планирование карьеры, принятие решений о назначении на должность в порядке карьерного роста или при реструктуризации сети здравоохранения; адаптация в должности, наставничество;
- 3) построение индивидуальной траектории профессионального развития в форме индивидуального плана профессионального развития на 3-5 лет.

В виду того, что Нижегородский институт управления – филиал РАНХиГС активно сотрудничает с органами власти различного уровня управления (федерального, регионального, муниципального), Министерство здравоохранения Нижегородской области в 2013 г. обратилось с предложением о сотрудничестве по вопросу формирования резерва управленческих кадров учреждений здравоохранения. Была разработана программа оценки, включающая в себя два этапа:

1 этап (внутренняя оценка): оценка эффективности и результативности работы кандидатов в резерв управленческих кадров на основе анализа профессиональной деятельности. Эта работа проводилась сотрудниками Министерства здравоохранения Нижегородской области;

2 этап (внешняя оценка): оценка в форме тестирования для выявления управленческого потенциала, соотношения управленческого потенциала и управленческих способностей, ориентации кандидатов преимущественно на управленческую карьеру или на профессиональную карьеру. Эта работа проводилась специалистами Нижегородского института управления.

Тестирование проводилось в режиме on-line через Интернет с использованием информационной системы формирования резерва управленческих кадров (далее – ИСФРУК), размещенной на сервере Нижегородского института управления – филиала РАНХиГС.

На 11-й международной конференции «Государственное управление в XXI веке: повестка дня российской власти» автор докладывал об опыте оценки кандидатов в резерв управленческих кадров органов власти. [5, с. 318-326.]

В состав участников вошли представители 25 учреждений здравоохранения, расположенных в г. Нижнем Новгороде и 18 представителей учреждений здравоохранения, расположенных на территории районов Нижегородской области. Из 43 участников тестирования 29 человек (67,4%) – женщины, 14 человек (32,6%) – мужчины. Средний возраст участников составил 42 года. 33 человека (76,7%) на период оценки работали в должности заместителя главного врача.

Забегая вперед, отмечу, что по результатам внешней оценки 36 человек были рекомендованы к включению в резерв управленческих кадров учреждений здравоохранения Нижегородской области. За два года, прошедших после включения участников в резерв, три человека получили назначение с должности заместителя главного врача на должность главного врача, пять человек сохранили должности заместителей главных врачей при реструктуризации сети здравоохранения, два человека изменили направление работы (функционал) в должности заместителя главного врача, один человек был выбран на должность главы местного самоуправления районного центра Нижегородской области. Таким образом, можно сделать вывод, что включение в резерв управленческих кадров для 30% участников резерва было результативным. Ситуацию для остальных 70% трудно оценить, т.к. В условиях реструктуризации сети здравоохранения сохранение текущей должности можно оценивать тоже как положительный результат.

При формировании резерва управленческих кадров учреждений здравоохранения мы столкнулись с трудностью прогнозирования успешности управленческой деятельности на основе сопоставления таких характеристик, полученных по результатам тестирования: управленческая мотивация, управленческие способности, управленческий потенциал. Эти три характеристики,

как правило, в группах руководителей выше, чем в группах специалистов. У заместителей главных врачей эти характеристики оказались сопоставимы с характеристиками специалистов из организаций других отраслей народного хозяйства.

А.А. Деркач в качестве факторов построения прогнозов на уровне личности выделяет следующие: «определение социального статуса, региональные условия жизни, профессиональные, половозрастные особенности, сфера жизненных интересов и потребностей, которые являются не только личностными, но и проявляются как общественно значимые факторы их социальных действий». [4, с.276]

Социальный статус, региональные условия, профессиональные интересы кандидатов в резерв управленческих кадров оценивались специалистами Министерства здравоохранения Нижегородской области. На этапе тестирования можно было посмотреть мотивационно-потребностную сферу, в которой проявляются потребности и жизненные интересы участников.

Анализ результатов тестирования показал, что врачи, независимо от занимаемой должности в учреждении, имеют профессиональную мотивацию, сопоставимую с управленческой мотивацией. Они объясняют это тем, что в первую очередь ощущают себя врачами, а не руководителями, даже на должностях заведующего поликлиникой, отделением и т.д. В группе участников тестирования только у 16 человек (37,2%) управленческая мотивация превосходила профессиональную мотивацию больше, чем на 20%. У заместителей, получивших назначение на должности главных врачей, разница между уровнем управленческой и профессиональной мотивацией в пределах 10-15%, как положительная, так и отрицательная. Получается, что не этот вид мотивации важен при построении прогноза успешности на управленческой должности в учреждении здравоохранения.

Тест «Оценка управленческого потенциала» (автор Ю.В. Синягин), который используется в Нижегородском институте управления, позволяет выявить соотношение таких мотивов профессиональной деятельности: кровной идеи (жизненной задачи) и ориентации на задачу (организационной задачи). Кровная идея (жизненная задача) – это личная заинтересованность руководителя, придающая смысл его управленческой деятельности, потребность в самореализации. Эта характеристика может показать, в какой степени человек ориентирован на самореализацию в разных сферах жизнедеятельности, а не только в профессиональной сфере. Жизненная задача может совпадать с ориентацией на задачу, а может быть за пределами профессиональной деятельности. Ориентация на задачу – это потребность в выполнении организационных задач, обусловленных должностной позицией работника, руководителя. Показатель стандартного отклонения по характеристике «ориентация на задачу» позволяет сделать вывод, что у большинства кандидатов этот показатель достаточно высокий. Вопрос в том, насколько жизненная задача его превосходит.

Те руководители, у которых показатель жизненной задачи превосходит ориентацию на задачу (ориентация на выполнение организационных задач), т.е. больше чем на 25%, чаще всего рассматривают организацию как средство достижения своих личных целей, «они работают для себя, чтобы жить». Когда показатель ориентации на задачу равен или больше жизненной задачи, человек ориентирован на самореализацию через успешное выполнение организационных задач. Про таких людей говорят, что «они живут, чтобы работать». Те, у кого показатель жизненной задачи больше ориентации на задачу и находится в диапазоне от 0 до 25%, имеют развитую потребностно-мотивационную сферу, они ориентированы на самореализацию в различных сферах жизнедеятельности.

В резерв управленческих кадров были рекомендованы кандидаты с развитой потребностно-мотивационной сферой, ориентированные на самореализацию в различных сферах жизнедеятельности. По нашей гипотезе, именно такие люди в системе здравоохранения способны сочетать личные и общественные интересы, именно их можно назвать мотивированными кадрами.

После формирования списка кандидатов в резерв управленческих кадров учреждений здравоохранения началась работа по формулировке практических рекомендаций по планированию карьеры и построению индивидуальной траектории профессионального развития на основе результатов оценки текущего уровня развития управленческих компетенций.

Из 43 участников тестирования 20 человек были рекомендованы к включению в группу А – группу участников с высоким уровнем развития управленческих компетенций. Для этих участников были сформулированы следующие рекомендации: «Рекомендуемая траектория карьеры: вертикальное перемещение в системе управления учреждением здравоохранения, на следующем этапе, в случае успешной работы, горизонтальная ротация или вертикальное перемещение в системе учреждений здравоохранения _____ района (города) или Нижегородской области. В перспективе возможна ротация в структуру Министерства здравоохранения Нижегородской области с усложнением и расширением спектра решаемых задач; предпочтительна спокойная, стабильная управленческая ситуация». Этих участников можно рекомендовать к карьерному продвижению в течение ближайшего времени, 1-2 лет.

16 участников были рекомендованы к включению в группу В – группу участников со средним уровнем развития управленческих компетенций. Для этих участников были сформулированы следующие рекомендации: «Рекомендуется продолжать работу на замещаемой должности, т.к. В ходе комплексной оценки проявлен достаточный уровень необходимых управленческих компетенций. Рекомендуется развивать управленческие компетенции в рамках текущей деятельности и программ дополнительного профессионального образования. Возможна в перспективе горизонтальная ротация или вертикальное перемещение в системе учреждений здравоохранения _____ района (города) или Нижегородской области. Предпочтительна спокойная, стабильная управленческая ситуация». Именно этой группе, в первую очередь, адресованы программы дополнительного профессионального образования.

Остальные 7 человек, не рекомендованных к включению в резерв управленческих кадров, вошли в группу С. Для этих участников были сформулированы следующие рекомендации: «Рекомендуется продолжать работу на замещаемой должности. Рекомендуется развивать управленческие компетенции в рамках текущей деятельности и программ дополнительного профессионального образования. В перспективе, в случае успешной работы, возможна горизонтальная ротация или вертикальное перемещение в системе учреждений здравоохранения _____ района (города) или Нижегородской области. Предпочтительна спокойная, стабильная управленческая ситуация». В эту группу вошли участники с недостаточным уровнем интернальности, готовности брать на себя ответственность за принимаемые управленческие решения (по результатам теста «Оценка управленческого потенциала»). На замещаемых должностях в настоящее время эти руководители могут быть успешными и достаточно ответственными, но трудно прогнозировать, смогут ли они быть такими же ответственными при росте объема выполняемых задач и численности людей, управление которыми необходимо осуществлять при должностном росте. Им были рекомендованы программы дополнительного профессионального образования и предоставлены возможности индивидуального консультирования.

Как уже было написано выше, за два года (2013-2015 г.г.) 11 участников резерва управленческих кадров были назначены на другие должности, либо сохранили имеющиеся должности при реструктуризации сети здравоохранения.

Основой индивидуальной траектории профессионального развития является индивидуальный план профессионального развития (далее по тексту – План), который разрабатывается участником резерва управленческих кадров совместно с непосредственным руководителем или наставником, возможно, с представителем кадровой службы Министерства здравоохранения Нижегородской области. Участие такого большого количества человек в разработке и согласовании Плана обусловлено необходимостью учитывать следующие обстоятельства:

- на какие перспективные должности может претендовать участник резерва, как могут измениться его задачи и функциональные обязанности;
- каково соотношение задач и функций, которые знакомы участнику резерва, с новыми задачами и функциями, которые ему предстоит решать;
- каким временем располагает участник резерва для того, чтобы получить дополнительные знания, навыки, есть ли у него время для развития соответствующих компетенций;

- в каких условиях могут быть получены необходимые знания и навыки: на рабочем месте, в стенах учреждения здравоохранения, где участник резерва работает, или в стенах другого учреждения здравоохранения; в организации дополнительного профессионального образования.

При разработке Плана важно детально проработать направления дополнительного профессионального образования, которые должны быть связаны с содержанием задач и функциональных обязанностей, которые участнику резерва предстоит выполнять, а может быть, при выполнении которых он испытывает затруднения в настоящее время. При этом нельзя игнорировать вклад направлений дополнительного профессионального образования в развитие личности участника резерва. Это поможет сформулировать содержание образовательных программ.

Должны быть определены цели и ожидаемая результативность дополнительного профессионального образования. Например, если цель ставится, как необходимость освоить (совершенствовать, развивать и т.п.) знания, то ожидаемой результативностью может быть развитие умений (на базе этих знаний), необходимых для выполнения конкретной функции. Если цель ставится, как необходимость совершенствовать определенные компетенции, то ожидаемой результативностью может быть совершенствование качества выполнения определенных технологий работы, процедур, базирующихся на этих компетенциях.

Вид и форма дополнительного профессионального образования включает в себя следующие варианты:

- профессиональная переподготовка продолжительностью 252-522 часов;
- повышение квалификации продолжительностью от 18 до 144 часов;
- обучение с отрывом или без отрыва от работы (производства), использование дистанционных образовательных технологий;
- формальное образование (на базе образовательной организации), стажировка в организации, обучение на рабочем месте или неформальное обучение (самообразование).

В виду того, что «выкроить» время на дополнительное профессиональное образование очень сложно, важно установить приоритеты в освоении или развитии определенных компетенций, определить необходимые затраты времени и финансовых средств, а после этого выстроить последовательность прохождения выбранных программ дополнительного профессионального образования, план график.

При разработке Планов для участников резерва управленческих кадров самым сложным является использование модели «опережающего обучения», когда выбираются программы обучения, ориентированные на развитие компетенций, которые могут быть востребованы в перспективе.

По результатам оценки участникам резерва управленческих кадров в перечень мероприятий индивидуального плана профессионального развития были предложены:

- 1) тренинги, которые ориентированы на развитие функциональных и адаптационных ресурсов личности:
 - управленческое общение (развитие навыков коммуникаций),
 - разработка и принятие управленческих решений,
 - организация управленческого труда,
 - стратегическое управление в действии,
 - делегирование полномочий,
 - формирование команды,
 - найди свой стиль управления,
 - тренинг лидерства,
 - тренинг уверенного поведения;
 - стрессменеджмент.

- 2) прохождение программы профессиональной переподготовки по направлению «Менеджмент организации».
- 3) самостоятельное изучение проблем профессиональной деятельности.
- 4) приобретение и развитие навыков управленческой деятельности через участие в аналитической работе, планировании, прогнозировании, подготовке распорядительных документов и т.д.
- 5) научная и проектная деятельность.

Целесообразно включить в План раздел «отметка о выполнении», в котором можно отмечать количественное и качественное достижение ожидаемых результатов, можно отражать динамику развития участника резерва управленческих кадров, вносить коррективы в План в случае необходимости.

План оформляется в трех экземплярах. Один экземпляр хранится у самого участника резерва, второй экземпляр хранится у руководителя учреждения здравоохранения, третий экземпляр хранится в Министерстве здравоохранения Нижегородской области. В условиях внедрения информационно-коммуникационных технологий, План можно создавать в электронной форме в формате Microsoft Excel или др. Планы всех участников можно интегрировать в электронную базу профессионального развития участников резерва управленческих кадров в Министерстве здравоохранения Нижегородской области. Таким образом, работа с резервом управленческих кадров примет другой характер.

Будут созданы условия для планирования затрат бюджета учреждений здравоохранения на профессиональное развитие участников резерва, для оперативного контроля за реализацией планов, для принятия взвешенных управленческих решений по назначению участников резерва управленческих кадров на вакантные должности в учреждениях здравоохранения.

Расширение практики формирования резерва управленческих кадров с использованием технологии оценки персонала, планирования карьеры и построения индивидуальной траектории профессионального развития, позволит решить многие проблемы с кадровым обеспечением работы, повышением объема и качества услуг учреждений здравоохранения Нижегородской области.

Список литературы.

- [1] Указ Президента Российской Федерации от 7 мая 2012 года № 598 «О совершенствовании государственной политики в сфере здравоохранения».
- [2] Постановление Правительства Нижегородской области №274 от 26.04.2013 г. Государственная программа «Развитие здравоохранения Нижегородской области на 2013-2020 годы» – <http://zdrav-nnov.ru/downloads/Постановление%20Правительства%20Нижегородской%20области%20№%20274%20от%2026.04.2013.doc> (20.05.2013 г.).
- [3] Программа «Развитие здравоохранения Нижегородской области до 2020 года» – <http://zdrav-nnov.ru/projects-and-programms/information-and-analytical-materials.html> (20.05.2013 г.).
- [4] Деркач А.А. Методолого-прикладные основы акмеологических исследований. – М., 1999.
- [5] Мартынова Н.А. Оценка кандидатов в резерв управленческих кадров: анализ ключевых управленческих компетенций// Государственное управление в XXI веке: повестка дня российской власти: 10-я Международная научная конференция факультета государственного управления МГУ имени М.В.Ломоносова, 29–31 мая 2012 г.: Материалы: В 3 частях: Часть 3. – М.: Издательство Московского университета, 2013. – 744 с. – (Материалы конференций). – С. 318-326.

УПРАВЛЕНИЕ ПРОФЕССИОНАЛЬНЫМ РАЗВИТИЕМ ГОСУДАРСТВЕННЫХ СЛУЖАЩИХ

***Аннотация.** Повышение квалификации и профессиональное развитие государственных служащих рассматривается в качестве составляющей эффективного функционирования системы управления государством. Продолжение реформирования системы государственной службы в стране, в том числе сокращение численности служащих и перераспределение функций в органах исполнительной власти, расширение объема государственных услуг, повышение их качества и доступности, требуют большего учета социального и организационного факторов при управлении повышением квалификации и профессиональным развитием государственных служащих. Подготовлены предложения по формированию системы управления профессиональным развитием государственных служащих.*

Федеральным законом от 27 июля 2004 года № 79-ФЗ «О государственной гражданской службе Российской Федерации» и «Положением о порядке получения дополнительного профессионального образования государственными гражданскими служащими Российской Федерации», утвержденным Указом Президента Российской Федерации от 28 декабря 2006 г. № 1474 «О дополнительном профессиональном образовании государственных гражданских служащих Российской Федерации», предусмотрены индивидуальные планы профессионального развития государственных служащих. Они разрабатываются на основе должностного регламента сроком на три года, предусматривают получение дополнительного профессионального образования в установленном порядке и повышение образования самостоятельно.

Профессиональное развитие федеральных государственных служащих представляется важнейшей составляющей обеспечения эффективного государственного управления, подготовки и обоснования актуальных социально-экономических решений и мероприятий по повышению благосостояния и качества жизни населения страны. Управление профессиональным развитием нацелено на обеспечение профессиональной компетенции государственных служащих, качественного исполнения ими обязанностей, служебного роста и замещения должности более высокого уровня функциональной и социальной ответственности.

Профессиональное развитие зависит от многих факторов. Прежде всего, это индивидуальные способности, качества и характеристики, обеспечивающие формирование необходимых профессионально важных знаний, навыков и умений. Эти особенности личности подлежат учету при проведении конкурсов на замещение вакантных должностей государственной службы и оценке потенциала развития государственного служащего. В то же время, профессиональное развитие зависит и от организации профессиональной деятельности, возможностей и условий повышения квалификации, оценки эффективности труда, профессионально важных качеств и способностей, подлежащих целенаправленному развитию. На профессиональное развитие государственных служащих влияют социальная среда, контроль качества и оценка эффективности работы, система мотивации повышения профессиональной подготовки. Существенным фактором развития государственных служащих является организация их дополнительного профессионального образования, предусматривающая профессиональную переподготовку, повышение квалификации и стажировку.

* Меденков Александр Алексеевич, доктор медицинских наук, кандидат психологических наук, профессор, Эксперт, Фонд развития Центра разработки и коммерциализации новых технологий; Нестерович Татьяна Борисовна, аспирантка, Российский государственный гуманитарный университет.

Механизмами управления профессиональным развитием государственных служащих рассматриваются конкурсное замещение должностей, утверждение должностных регламентов, материальное и моральное стимулирование, индивидуальное планирование повышения квалификации и самообразования, дополнительное профессиональное образование по государственному заказу, оценка профессиональной деятельности, проведение служебных, плановых и внеплановых проверок, внутренний и внешний контроль и другие.

Оценка функционирования этих механизмов, проведенная по результатам обобщения и анализа практической работы одного из органов исполнительной власти, позволила выявить проблемы и определить направления совершенствования управления профессиональным развитием государственных служащих в интересах повышения эффективности их работы и оказания государственных услуг населению. При оценке учитывалось соответствие этих механизмов Указу Президента Российской Федерации от 7 мая 2012 г. № 601 «Об основных направлениях совершенствования системы государственного управления», определяющему новые принципы кадровой политики, в том числе конкурсного отбора кандидатов на замещение должностей государственной службы, практики испытательного срока, формирования кадрового резерва и определения квалификационных требований для замещения должностей государственной службы с учетом конкретных обязанностей и функций. Результаты оценки организационных механизмов профессионального развития государственных служащих показали следующее.

Конкурс на замещение государственной должности ориентирован на оценку профессиональных знаний кандидатов и их соответствия квалификационным требованиям вакантной должности на основании документов об образовании, прохождении гражданской или иной государственной службы и стажа трудовой деятельности. При этом предусматриваются, но не всегда используются такие методы оценки профессиональных и личностных качеств кандидатов как индивидуальное собеседование, анкетирование, проведение групповых дискуссий, написание рефератов или тестирование по вопросам выполнения должностных обязанностей по вакантной должности. При отборе и назначении на государственные должности практические навыки и умения оцениваются не всегда. Надежные и валидные методы оценки профессионально важных качеств не применяются. Потенциал личности государственного служащего и его способности профессионального развития в аспекте перспектив служебного роста не рассматриваются. При отборе и назначении не оцениваются и не учитываются требования к психоэмоциональной устойчивости. Разработка таких требований предполагает анализ профессиональной деятельности, определение деловых, морально-нравственных и личностных качеств, подлежащих формированию или развитию в ходе профессиональной деятельности. Это относится к умению получать и анализировать информацию, обобщать данные, излагать мысли и структурировать информацию, готовить заключения и формулировать выводы, взаимодействовать с коллегами, отстаивать точку зрения, аргументировать мнение, предлагать решения, способствовать новациям и нововведениям.

Профессиональную деятельность государственных служащих регламентирует должностной регламент, устанавливающий категорию и группу должности, порядок назначения и освобождения от должности и подчиненность. В регламенте содержатся квалификационные требования к профессиональному образованию и стажу государственной гражданской службы или работе по специальности, к знанию Конституции Российской Федерации, федеральных законов и иных правовых актов в части, необходимой для исполнения должностных обязанностей. Обращается внимание на знание инструкций по делопроизводству, компьютерную грамотность и владение навыками подготовки служебных документов, писем, докладов, обращений и ответов на запросы граждан. В регламенте указываются должностные обязанности, подлежащие исполнению, права и вопросы, по которым государственный служащий обязан самостоятельно принимать управленческие решения, и устанавливается ответственность за неисполнение или ненадлежащее исполнение должностных обязанностей. **Основополагающим положением должностного регламента является то, что эффективность и результативность исполнения государственным служащим должностных обязанностей и поручений руководства определяет-**

ся вышестоящим начальником. Должностной регламент предусматривает соблюдение исполнительской дисциплины, в том числе при подготовке документов и выполнении распоряжений, поручений и заданий. Нарушение сроков рассматривается как проявление профессионального несоответствия и имеет последствия в виде снижения премии, других материальных выплат или дисциплинарного наказания. В должностных регламентах государственных служащих федеральных органов исполнительной власти требования к результату их профессионального развития не устанавливаются.

Указом Президента Российской Федерации от 12 августа 2002 г. № 885 утверждены «Общие принципы служебного поведения государственных служащих», устанавливающие основы поведения государственных служащих при исполнении должностных (служебных) обязанностей, в том числе требование исполнять должностные (служебные) обязанности добросовестно и на высоком профессиональном уровне. Производственные и личностные конфликты чаще всего возникают при появлении конфликтов интересов и повышенной нагрузке, при нарушениях принципов справедливости в оценке деятельности и премировании за ее результаты. Важную роль в этом играют также определенные личностные качества, снижение толерантности, недостаточная самокритичность и требовательность к себе при неадекватной оценке собственных качеств и повышенных требованиях к окружающим. Для урегулирования отношений при возникновении конфликтов интересов создаются комиссии. «Положением о комиссиях по соблюдению требований к служебному поведению государственных гражданских служащих Российской Федерации и урегулированию конфликта интересов», утвержденным Указом Президента РФ от 3 марта 2007 г., предусматривается включение в ее состав представителей органа государственной службой, научных организаций и образовательных учреждений, а также независимых экспертов – специалистов по вопросам государственной службы. Профилактика коррупционных и иных правонарушений обеспечивается контролем соблюдения государственными служащими запретов, ограничений, обязательств и правил служебного поведения, мероприятиями по противодействию коррупции и служебными проверками, в том числе достоверности и полноты сведений о доходах и имуществе государственных служащих и лиц, претендующих на замещение должностей федеральной государственной службы.

В процессе аттестации государственного служащего предусмотрены оценка соответствия эффективности его работы, профессиональной компетенции и профессионально важных качеств требованиям занимаемой должности и должностного регламента и формулирование рекомендаций по его профессиональному развитию. Это означает, что члены комиссий должны уметь объективно оценивать деловые и моральные качества государственного служащего, его профессиональные знания и навыки и направления развития профессионально важных качеств для соответствия требованиям должности более высокого уровня функциональной и социальной ответственности. Проведение такой оценки обеспечивают методы, средства и технологии, учитывающие закономерности развития процессов, свойств и качеств личности и социальные аспекты профессиональной деятельности, в том числе государственных служащих. Однако в своем применении они еще недостаточно формализованы и в практике аттестации не используются.

Система материального стимулирования производительного труда государственных гражданских служащих, в целом, формирует мотивацию на выполнение должностных обязанностей государственных служащих, однако, не ориентирует на профессиональное развитие. Присвоение классного чина не связано с повышением профессиональной компетентности и профессиональным развитием. Надбавки за ученые степени и звания, также как и за повышение квалификации, не предусматриваются. Участие в научных конференциях, форумах и семинарах, способствующих профессиональному развитию государственных служащих, в должной мере не стимулируется.

Дополнительное профессиональное образование государственных служащих регулируется Положением о дополнительном профессиональном образовании государственных гражданских служащих Российской Федерации, утвержденным Указом Президента Российской Федерации от 28 декабря 2006 г. № 1474, постановлением Правительства Российской Федерации от 6 мая

2008 г. № 362 «Об утверждении государственных требований к профессиональной переподготовке, повышению квалификации и стажировке государственных гражданских служащих Российской Федерации» и приказом Минобрнауки России от 29 марта 2012 г. № 239 «Об утверждении федеральных государственных требований к минимуму содержания дополнительных профессиональных программ профессиональной переподготовки и повышения квалификации государственных гражданских служащих, а также к уровню профессиональной переподготовки государственных гражданских служащих».

Основными положениями этих документов являются планирование обучения один раз в три года, согласование программ с вышестоящим федеральным органом исполнительной власти, учет индивидуальных планов профессионального развития и рекомендаций Минтруда России по направлениям повышения квалификации, обучение в учреждениях с соответствующими лицензиями, выполнение государственного заказа и соблюдение финансовых ограничений на оплату образовательных услуг. Особенностью дополнительного профессионального образования федеральных государственных служащих можно считать разработку органами исполнительной власти требований к программам повышения квалификации и профессиональной переподготовки государственных служащих, подготовку документации к проведению конкурсов, их проведение и заключение государственных контрактов на оказание образовательных услуг, а также проверку организации учебного процесса в образовательных учреждениях.

Анализ программ дополнительного профессионального образования государственных служащих по государственному заказу показал, что их основу составляют дисциплины, изучаемые на факультетах государственного и муниципального управления, и актуальные изменения законодательства по направлениям деятельности федеральных органов исполнительной власти. В частности, речь идет об основах и развитии государственной гражданской службы, политике в области противодействия коррупции, управлении государственными и муниципальными заказами, защите государственной тайны и т.д. Анализ показал, что эти направления повышения квалификации не всегда актуальны для государственных служащих. В подготовке нормативно-правовых актов по этим направлениям федеральные органы исполнительной власти принимают непосредственное участие. После вступления в силу эти документы становятся обязательными для изучения и руководства в работе. Должностные регламенты предусматривают самостоятельное изучение нормативных правовых актов, регулирующих профессиональную деятельность государственных служащих. Тем не менее, направление государственных гражданских служащих на повышение квалификации в области правового регулирования их непосредственной деятельности остается основным направлением повышения их квалификации и профессионального развития.

Анализ направления государственных служащих на повышение квалификации показал, что, в основном, это касается должностной категории специалистов старшей группы. Вторыми по численности являются служащие ведущей группы должностей категории «руководители» и немногим меньше – обеспечивающие специалисты младшей группы должностей. Фактически не направляются на повышение квалификации руководители главной группы должностей, их помощники, помощники (советники) ведущей группы должностей и ведущие специалисты. Причины такого распределения заключаются в том, что, помимо занятости и проблем с направлением на учебу с отрывом, государственным служащим категории «руководители» главной и ведущей группы должностей образовательные учреждения не могут предложить образовательные темы, соответствующие их потребностям и уровню квалификации.

Из-за недостаточного финансового обеспечения потребностей в дополнительном профессиональном образовании в установленные сроки часть государственных служащих квалификацию не повышает. Продолжительность образовательных программ ограничивается лимитом командировочных средств у федеральных органов исполнительной власти для оплаты расходов на обучение. Факторами, подлежащими учету при решении проблем управления профессиональным развитием государственных служащих, являются текучесть кадров среди отдельных групп должностей, напряженность труда, мотивация и возможности карьерного роста.

Недостаточное финансовое обеспечения потребностей в дополнительном профессиональном образовании государственных служащих имеет ряд организационно-правовых последствий. В частности, это касается аттестации и присвоения государственным служащим классных чинов государственной службы, присваиваются с учетом профессионального уровня и продолжительности государственной службы в замещаемой должности. При этом предусматриваются оценка исполнения гражданским служащим должностных обязанностей за аттестационный период, в том числе его профессиональных и личностных качеств и принятие решения о его соответствии замещаемой должности при условии успешного прохождения профессиональной переподготовки или повышения квалификации. Из этого следует, что без прохождения в установленные сроки дополнительного профессионального образования классные чины государственным гражданским служащим присваиваться не должны. Выполнение государственным гражданскими служащими индивидуальных планов профессионального развития, предусматривающих повышение квалификации в установленные сроки, подлежит также учету при проведении квалификационного экзамена по присвоению классного чина и подготовке отзывать на государственных гражданских служащих при их аттестации на соответствие замещаемой должности и выдвижении на высшие должности.

Проблемы управления профессиональным развитием государственных служащих возникают в связи с разными методами оценки результатов работы государственных служащих при аттестации, выдвижении на вышестоящую должность, зачислении в кадровый резерв и присвоении классных чинов. Для оценки работы государственных служащих, замещающих должности разных категорий и групп, используются показатели и критерии, не учитывающие особенности функциональных обязанностей и требования к профессионально важным качествам государственных служащих. Решение этих проблем в рамках формирования системы управления профессиональным развитием государственных служащих представляется важным условием повышения эффективности работы государственных служащих.

Исходя из изложенного, актуальными задачами учета особенностей и условий государственной службы при управлении профессиональным развитием государственных служащих представляются: формирование взаимосвязанной системы оценки профессиональной деятельности государственных служащих и комплексное использование методов и способов организации труда, создающей условия для их профессионального развития в процессе государственной службы. В связи с этим обоснованы рекомендации и предложения по управлению профессиональным развитием государственных служащих: формирование ежегодных планов индивидуального профессионального развития, повышение квалификации с учетом планов самообразования и самоподготовки, учет выполнения планов профессионального развития при аттестации и представлении к присвоению классного чина государственной службы. Представляются также целесообразными мониторинг проблем профессионального развития государственных гражданских служащих и факторов, влияющих на эффективность их профессиональной деятельности и качество оказания государственных услуг, и использование методов формирования и повышения мотивации государственных служащих заниматься профессиональным развитием. Кроме того, управление профессиональным развитием государственных служащих предполагает обеспечение обновления их знаний на основе иерархической системы организации образовательной деятельности с учетом индивидуальных планов профессионального развития. Применительно к повышению квалификации такая система включает на первом уровне изучение образовательных программ лицами, впервые принятыми на государственную службу, особенностей и специфики государственной гражданской службы, этики поведения и противодействия коррупции. На втором уровне предусматривается освоение программ, расширяющих потенциал служебного роста государственного служащего по направлениям профессиональной деятельности. На третьем уровне осваиваются программы формирования личности государственного служащего как руководителя, способного управлять персоналом и обладать соответствующими профессионально важными качествами, в том числе эмоциональной и психологической устойчивостью. На четвертом уровне реализуются образовательные программы для руководителей высшей груп-

пы должностей государственной службы. Иерархическая система профессиональной переподготовки, повышения квалификации и стажировки расширяет возможности профессионального развития государственных служащих с учетом их образовательных потребностей.

В целом, на основании вышеизложенного представляется возможным сформулировать следующие выводы и предложения, направленные на формирование системы управления профессиональным развитием государственных служащих:

- повышение профессиональной компетенции государственных служащих на основе индивидуальных планов профессионального развития и дополнительного профессионального образования по государственному заказу является важным направлением обеспечения эффективной работы федеральных органов исполнительной власти, в том числе по оказанию государственных услуг населению;
- совершенствование системы управления профессиональным развитием государственных служащих предполагает оценку их профессиональной деятельности с учетом выполнения планов индивидуального профессионального развития;
- направлением развития системы управления профессиональным развитием государственных служащих представляется переход к иерархической системе образовательных программ повышения квалификации и формирования профессионально важных качеств с учетом группы и категории государственной должности;
- выполнение государственными служащими годовых индивидуальных планов профессионального развития необходимо учитывать при оценке выполнения ими должностных обязанностей, включении в кадровый резерв, продвижении по службе и принятии решений о моральном и материальном поощрении по итогам года;
- профессиональное развитие государственных служащих, направленное на приобретение, расширение или углубление знаний и приобретение профессионально важных качеств, должно обеспечивать формирование их взглядов, установок и норм поведения, отвечающих требованиям государственной службы;
- в качестве актуального направления реформирования государственной службы представляется формирование системы управления профессиональным развитием государственных служащих и их профессионально важных качеств и разработка правовых механизмов учета их участия в научных конгрессах, семинарах и конференциях;
- научную и преподавательскую активность государственных служащих рассмотрение и принятие решения, засчитываемую на основе получаемых ими сертификатов, свидетельств и отзывов, представляется целесообразным рассматривать как повышение профессиональной квалификации.

Реализация подготовленных предложений и рекомендаций будет способствовать профессиональному развитию государственных гражданских служащих и повышению их профессиональной компетенции в интересах обеспечения эффективной работы федеральных органов исполнительной власти, в том числе по оказанию государственных услуг населению.

HR-БРЕНДИНГ: ТЕОРИЯ, ПРАКТИКА, ПЕРСПЕКТИВЫ

Аннотация. В статье раскрываются особенности создания HR-бренда в современных экономических условиях. Представлено понятие «HR-брендинг», его основные цели, а также ошибки при реализации на практике. Приводятся примеры создания и развития успешного HR-бренда среди зарубежных и отечественных компаний, а также особенности развития связей с общественностью и рекламы для повышения узнаваемости бренда. Анализируются перспективы развития HR – брендинга.

Ключевые слова: управление персоналом, HR-брендинг, имидж организации, реклама и связи с общественностью.

В современных условиях, обусловленных рыночной экономикой и хорошо развитой конкуренцией, основа и условие стабильного развития организации – это ее персонал. В отличие от традиционного подхода к управлению персоналом, согласно которому персонал представлялся рабочей силой, элементом производства, обеспечивающим выпуск продукции согласно планам и нормативам, сегодня персонал рассматривается как основной капитал организации, от которого полностью зависит ее успех и процветание. То, что для достижения высоких результатов необходимо привлекать лучших кандидатов, которые есть на рынке, понимает каждый руководитель.

Но эффективное привлечение и подбор работников не только высоко квалифицированных, но и обладающих необходимыми компетенциями невозможно без создания идеальной репутации компании-работодателя. Именно эту функцию и берет на себя HR-брендинг. Задачи HR-брендинга – привлечь, нанять и удержать лучших работников, а цель – создать компанию мечты и поднять ее на высокий уровень. Занятие ведущих позиций не только на рынке товаров и услуг, но и на рынке труда невозможно без полноценных связей с общественностью. В современных условиях развития экономики и общества все больше компаний обращают свой взор на интернет-пространство, используя инструменты рекламы не только для привлечения потенциальных партнеров и клиентов, но и для формирования узнаваемого HR-бренда.

HR-брендинг – это комплекс целенаправленных мероприятий по формированию положительного имиджа работодателя с целью постоянного привлечения лучших из лучших специалистов в своей отрасли [2].

Однако, помимо этого, HR-брендинг преследует и иные цели, например :

- 1) сокращение издержек на поиск сотрудников;
- 2) максимальное использование возможностей нематериальной мотивации;
- 3) успешная борьба за успешных высококвалифицированных сотрудников;
- 4) повышение лояльности к бренду компании;
- 5) повышение стабильности в период кризисов;
- 6) улучшение эффективности управления компаний.

HR – брендинг является частью политики компании в области управления персоналом и отражает основные цели и ценности при привлечении и поиске работников, а также при даль-

* Морозова Марина Эдуардовна, ФГБОУ «Государственный университет управления».

нейшем сотрудничестве с ними в процессе работы на организацию. Эффективность HR – брендинга заключается в увеличении производительности компании за счет повышения качества работы персонала, а не за счет затрат работодателя. Создавая комфортные условия для работы персонала, к которым можно отнести учет мнений подчиненных, своевременную обратную связь в вопросах, касающихся управлением компанией, заботу об интересах сотрудников и справедливое отношение ко всем, руководство организации формирует внутреннюю составляющую брендинга, которая является основой благоприятного имиджа компании как среди уже работающих сотрудников, так и среди потенциальных кандидатов и потребителей [1].

Анализируя опыт разработки концепции HR-брендинга современных отечественных и зарубежных компаний, можно выделить ряд наиболее распространенных ошибок, например:

1) **неумение ставить конкретные цели перед партнерами.**

Привлекая к созданию бренда внешних партнеров, компания рискует впустую потратить свои временные и финансовые ресурсы, если неправильно поставить перед ними цели и задачи.

2) **стратегией HR-брендинга занимается исключительно HR-отдел.**

Это одна из самых распространенных и фатальных ошибок, которые допускаются при создании бренда. Служба управления персоналом подчас владеет всей необходимой информацией, но не может эффективно работать с ней в силу своей специализации. Поэтому очень важно привлекать к разработке HR – бренда еще и другие отделы, в особенности PR – службу, задачей которой является налаживание внешних связей с общественностью.

3) **отсутствие согласованности с общей стратегией компании.**

Зачастую HR – бренд создают с ориентацией не на перспективное развитие, а на нынешнее состояние рынка, не включая в общую стратегию особенности сферы деятельности компании, ее миссию и принципы развития. Это ведет к тому, что бренд «висит в воздухе» отдельно от самой компании, не принося никаких результатов.

4) **отсутствие инвестиций.**

На сегодняшний день, большинство компаний, как развитых, так и развивающихся, пренебрегают идеей создания HR – бренда. Этот инструмент пока еще не успел зарекомендовать себя как высокоэффективный у нас в стране. Отчасти это дает существенное преимущество тем компаниям, которые вовремя смогут понять перспективность брендинга и не побоятся рисков, связанных с вложением средств в проекты создания HR – бренда компании.

Итак, можно сказать, что в современном мире HR-брендинг – это ключевой инструмент всестороннего развития современной организации. В случае формирования неблагоприятного имиджа организации сложности могут возникать не только на рынке труда, но и в тех сферах экономики и общества, где компания реализует свои интересы. Успех коммерческой и некоммерческой деятельности на предприятия во многом зависит от того, какое впечатление оно производит на внешних кандидатов и внутренних сотрудников как работодатель.

Более 50% кандидатов, получивших приглашение на собеседование, читают отзывы о компании, заходят на официальный сайт, форумы, где составляют своё мнение о данной организации. Именно поэтому очень важен HR-бренд компании. Положительный образ компании-работодателя позволяет привлечь целую очередь профессионалов, которые хотят устроиться на работу именно в вашу организацию. Для достижения такого результата нужно увеличить количество позитивных упоминаний об организации в интернете и средствах массовой информации.

Относительно новой, но уже успевшей успешно проявить себя, формой коммуникации компании с внутренней и внешней средой являются социальные сети. Существует множество возможностей использования социальных сетей во благо организации – начиная от профессионально ориентированных сайтов, открывающих неограниченные возможности для рекрутмента, заканчивая эксклюзивными корпоративными социальными сетями, разрабатываемыми для взаимодействия персонала внутри организации. Социальные сети являются весьма эффективным инструментом в продвижении бренда компании – работодателя.

Постановкой HR-брендинга организации необходимо заниматься комплексно: создавать внутренний HR-бренд — то есть работать с внутренним персоналом, с сегодняшними кадрами, и работать над внешним HR-брендом, обращенным на потенциальных сотрудников. Для достижения наилучшего результата при создании имиджа организации следует объединить усилия PR- и HR-служб.

Основные усилия отдела по связям с общественностью должны быть направлены на:

- 1) создание HR-бренда и активное взаимодействие с целевой аудиторией соискателей (сотрудники фирмы, бывшие сотрудники, соискатели, студенты профильных специальностей, работники компаний-контрагентов, конкурентов);
- 2) непрерывную работу с официальным сайтом, создание корпоративных знаков отличия и атрибутов с целью создания образа сильной, серьезной компании среди сотрудников, которым очень повезло работать и развиваться в ней;
- 3) обеспечение в интернете и прессе положительных отзывов о корпоративной культуре, о карьерных возможностях у сотрудников компании;
- 4) размещение статей, подготовленных экспертами компании, в профессиональных, корпоративных и социальных медиа с целью поддержания имиджа компании-эксперта в своей отрасли, привлекающей лучших профессионалов рынка.

Один из самых важных аспектов работы PR – службы является построение стратегии привлечения нужных компании людей. Необходимо проводить регулярный системный анализ целевой аудитории и, в зависимости от специфики сферы деятельности компании и профессиональных особенностей необходимых специалистов, грамотно выбирать инструменты воздействия на аудиторию.

Основная же цель отдела управления персоналом заключается в том, чтобы удержать сотрудника, на поиск которого были положены силы и создать для него максимально комфортные условия для адаптации в коллективе и профессиональной деятельности. Для этого нужно максимально объективно оценить его способности и компетенции и адекватно планировать объемы работ на конкретной позиции с учетом данных факторов. Важно, чтобы реальное положение дел в компании соответствовало ожиданиям и потребностям потенциальных кандидатов, сформированным благодаря HR-бренду. В этом случае лояльность к компании и мотивация сотрудника будет присутствовать на должном уровне.

Почему так важно уделять особое внимание созданию привлекательного внутреннего бренда? Дело в том, что сотрудники организации – это первоисточник информации о ней, поэтому формирование хорошего имиджа в их глазах является основой привлекательности работодателя во внешней среде. Когда сотрудник с энтузиазмом рассказывает своим знакомым об условиях труда, корпоративном отдыхе за границей, обучении и возможности профессионального роста, достойном соцпакете и пр., компания приобретает свое «уникальное торговое предложение», выделяющее ее среди конкурентов. Давно известно, что рекомендация – лучший способ рекламы. Каждый сотрудник расскажет минимум пяти знакомым о своей работе, они, в свою очередь, при случае вспомнят об этом в беседе с еще двумя-тремя друзьями и так далее. По сути, мнение одного человека создает так называемый эффект «снежного кома».

Немаловажное значение мнение сотрудника о компании, в которой он работает, приобретает тогда, когда он собирается ее покинуть. Как правило, бывшие сотрудники не стесняются в выражениях и метафорах, характеризуя своего работодателя. Поэтому необходимо заранее продумывать стратегию «расставания» с сотрудниками, чтобы произвести самое приятное впечатление о компании как на самого сотрудника, так и на его ближайшее окружение.

Ярким примером успешного HR-брендинга является компания Microsoft, которая считается лидером на рынке программного обеспечения. Практически каждый пользователь компьютерной техники хотя бы раз в жизни сталкивался с продуктами компании Microsoft. При этом компания много сил и средств вкладывает в развитие своего HR-бренда, в частности, принима-

ет активное участие в различных мероприятиях в рамках студенческого и профессионального сообщества, открытых форумах и конференциях, ярмарках вакансий и т.д. Также можно отметить специально созданную в Microsoft программу обучения и трудоустройства для студентов – Microsoft Academy for College Hires (MACH), в рамках которой выпускникам предлагаются стажировки, для учащихся – возможности решения кейсов.

Компания создала отдельный раздел careers.microsoft.com, посвященный карьере, в который легко перейти с главной страницы компании (ссылка на него ожидаемо находится в правом нижнем углу сайта). Помимо вакансий здесь можно достаточно глубоко познакомиться с культурой и структурой компании, увидеть награды компании как работодателя, прослушать обращение президента компании, почитать HR-блог со ссылками на ролики сотрудников компании на YouTube и т.д.[5] При этом Microsoft декларирует такие принципы в организации работы с персоналом, как: «Работай, где удобно!»; «Работай с кем интересно!», «Будь собой. Делай, что нравится!».

Стоит отметить, что при создании HR-бренда Microsoft активно использует рекламу как инструмент повышения узнаваемости и лояльности среди потенциальных кандидатов. Не удивительно, что все программисты стремятся попасть в эту компанию на работу.

Еще одним прекрасным примером построения грамотной концепции HR-брендинга может служить компания «Яндекс». Основной упор в компании делается на внутренний HR-брендинг посредством построения корпоративной культуры. Сотрудники «Яндекса» – это более трех тысяч человек в разных городах и странах, которые позиционируется компанией как свой основной актив. В данной организации среди сотрудников приветствуется умение думать, открыто высказываться и уметь работать в коллективе.

Яндекс ищет профессионалов и помогает их выращивать через поддержку системы олимпиад и созданной компанией Школы анализа данных и извлечения информации из интернета, проведение научных разработок в этой области и участие в прикладных проектах Яндекса. Существуют и другие школы Яндекса: для менеджеров, разработчиков интерфейсов и т.д. Также Яндекс сотрудничает с учебными заведениями – базовые кафедры есть в МФТИ и ВШЭ. Мы проводим лекции для старшеклассников, спонсируем школьные олимпиады по информатике, математике, лингвистике.

Ежегодно Яндекс организывает крупнейшую в России технологическую конференцию Yet another Conference, на которую собираются специалисты со всего мира, а также научную конференцию по машинному обучению. Кроме того, мы постоянно проводим семинары, лекции и мастер-классы для всех, кто уже связал свою карьеру с интернетом или только собирается это сделать.

Особое значение команда Яндекса уделяет и своей миссии. Она заключается в том, чтобы сделать жизнь людей проще и лучше и сам Яндекс занимается созданием серверов для людей, которые с одной стороны содержат в себе максимум сведений об окружающем мире, а с другой – понимают интересы пользователей. Так они преобразуют привычную среду и позволяют людям достигать своих целей.

С целью выделить наиболее успешные кампании по созданию HR – бренда в 2006 году была учреждена «Премия HR – бренд».

«Премия HR-бренд» – это независимая ежегодная премия за наиболее успешную работу над репутацией компании как работодателя. Это признание успеха компании в бизнес-сообществе, среди экспертов и коллег, клиентов и соискателей. В разные годы номинантами «Премии HR-бренд» становились: ВымпелКом (Билайн), АльфаСтрахование, Мобильные Телесистемы (МТС), Procter&Gamble, ЮниКредит Банк, Intel, Google, Евросеть, Пивоваренная компания «Балтика», Тройка Диалог, PricewaterhouseCoopers и многие другие.

«Премия HR-бренд» является единственной премией, широко признанной профессиональным российским HR-сообществом, объединяющим ведущие компании – лидеров в области управления персоналом. Премия – это прекрасная площадка для обмена опытом в области HR-практик. Она дает возможность рассказать о лучших наработках и поделиться ими с профес-

сиональным сообществом. Это также отличная возможность взглянуть на HR – процессы как на бизнес проекты, которые способствуют решению практических задач компаний по повышению продаж, оптимизации затрат, повышению вовлеченности сотрудников и как следствие прямой экономической выгоды и т.д. Это способствует укреплению роли HR – функции как бизнес партнера в организации.

Конкурс проводится в пяти номинациях:

- «Столица» – проект, реализованный в Москве;
- «Северная столица» – проект, реализованный в Санкт – Петербурге
- «Регион» – проект, реализованный в одном или нескольких регионах России, исключая Москву и Санкт-Петербург;
- «Федерация» – проект, реализованный в нескольких регионах России, включая Москву и/или Санкт-Петербург;
- «Мир» – проект, реализованный в России и других странах мира.

В каждой категории присуждаются награды первой, второй и третьей степени. Организатором Премии является группа компаний HeadHunter, которая работает на рынке интернет-рекрутмента с 2000 года. На данный момент сайт является одним из лучших онлайн-вых ресурсов для поиска работы и найма персонала. Генеральным партнером Премии является ОАО «ВымпелКом», входящее в группу компаний «ВымпелКом Лтд», которая является одним из крупнейших мировых интегрированных операторов связи. Партнерами выступают такие компании как АФК «Система», «Эльдорадо», «ЭКОПСИ Консалтинг», компания Urban Group, Московская торгово-промышленная палата и другие.

Подводя итог, можно сделать следующий вывод: удержать лидерство в современном мире гораздо сложнее, чем создать и развить свое дело и производить высококачественный продукт. Огромное значение имеет то, какой видят компанию потенциальные сотрудники, партнеры и конкуренты. Для того, чтобы достичь успеха, компании необходимо ставить перед собой объективные цели и использовать эффективные способы для их достижения. Одним из них является HR-брендинг, который служит для создания благоприятного имиджа организации и привлечения в нее лучших сотрудников.

Для того, чтобы грамотно построить стратегию HR – брендинга необходимо:

- 1) рационально делегировать полномочия и разграничить зоны ответственности между ответственными лицами;
- 2) ставить четкие, осознанные многоуровневые цели , согласованные с общей стратегией компании;
- 3) определить аудиторию воздействия;
- 4) создать максимально открытую и комфортную атмосферу в процессе взаимодействия с общественностью.

Преимущества привлекательного HR – бренда заключаются в значительном сокращении затрат, в том числе и временных, на поиск подходящих кандидатов и в обеспечении лояльности к компании и ее деятельности как во внешней, так и во внутренней среде, а также в снижении текучести кадров. Помимо этого, у сотрудников, работающих в известной компании с узнаваемым и привлекательным HR – брендом присутствует высокая, в первую очередь, нематериальная мотивация к труду.

Качественное использование такого инструмента воздействия на общественное мнение, как HR – брендинг, позволит организации достичь успеха в обеспечении для себя выгодной позиции на рынке и обеспечить себя первоклассными кадровыми ресурсами, что позволит ей стабильно расти и развиваться.

Список литературы.

- [1] Луговая Л. Что за птица такая: HR-брендинг? Поговорим? [Электронный ресурс]. – Режим доступа – <http://hr-media.ru/chto-za-ptitsa-takaya-hr-brening-pogovorim/> (дата обращения: 20.02.2015).
- [2] Мансурова Р.Е. HR-брендинг. Как повысить эффективность персонала / Р.Е. Мансурова. – СПб.: БХВ-Петербург, 2011г. – 224 с.
- [3] Родионова А. Магнит для персонала. Как создать имидж привлекательного работодателя/ Родионова А. // Корпоративная имиджелогия [Электронный ресурс]. – Научно-практический журнал. – 2011. – Режим доступа: <http://www.ci-journal.ru/article/628/magnit-dlya-personala/> (дата обращения: 20.02.2015).
- [4] HR-бренд: что это такое и зачем он нужен? [Электронный ресурс]. – Режим доступа – <http://sellwin.by/career/article/hr-brend-chto-eto-takoe-i-zachem-on-nuzhen/> (дата обращения: 20.02.2015).
- [5] Яндекс. Компания [Электронный ресурс]. – Режим доступа – <https://company.yandex.ru/> (дата обращения: 26.02.2015).
- [6] Майкрософт [Электронный ресурс]. – Режим доступа – <http://news.microsoft.com/ru-ru/> (дата обращения: 26.02.2015).
- [7] Премия HR – бренд [Электронный ресурс]. – Режим доступа – <http://hrbrand.ru/2014/about/> (дата обращения: 30.03.2015).

ДЕСТРУКТИВНОЕ ОРГАНИЗАЦИОННОЕ ПОВЕДЕНИЕ КАК ПРЕДМЕТ СОЦИОЛОГИЧЕСКОГО АНАЛИЗА

Аннотация. В современных организациях наблюдается широкое распространение различных форм деструктивного организационного поведения. Данная статья посвящена анализу этого негативного явления, наносящего значительный ущерб функционированию предприятий. В статье раскрываются существенные характеристики деструктивного организационного поведения, приводится классификация различных форм деструктивного организационного поведения. Обосновывается необходимость использования для его анализа различных подходов: структурного функционализма; традиционного институционализма; теории экономического человека; неинституциональной теории.

В современной рыночной системе персонал является одним из ключевых конкурентных преимуществ организаций. Условием выживаемости предприятия становится качество персонала и его отношение к труду, выражающееся в конкретном организационном поведении. Успех работы предприятия зависит во многом от того, насколько вовлечены в процесс производства все работники, насколько результативно и эффективно они трудятся. Организационное поведение при этом является одним из ключевых показателей отражающих, положение и деятельность человека в организации. Оно представляет собой различные аспекты поведения работников в процессе их трудовой деятельности на различных предприятиях.

Компании стремятся к тому, чтобы организационное поведение их сотрудников было конструктивным, то есть направленным на достижение организационных целей. Однако наряду с таким типом поведения, в организациях существует и деструктивное поведение работников. Необходимость его изучения обуславливается в первую очередь огромным негативным потенциалом данного явления, а также его значительным распространением, не только в России, но и в странах Запада. Распространенность различных форм деструктивного организационного поведения подтверждается рядом эмпирических исследований. Так, например, американские ученые выявили, что среднестатистический сотрудник тратит от 30% до 40% рабочего времени на использование интернета в нерабочих целях [16, с.675]. А в соответствии с результатами опроса «Левада-центра», 24% россиян считают возможным воровать на своем рабочем месте [6]. Эти и другие подобные факты свидетельствуют о наличии проблемы массового распространения деструктивного организационного поведения в современных компаниях. Деструктивное организационное поведение приводит к снижению темпов производства, качества продукции или услуг, конфликтам в коллективе, напряженным отношениям между работниками и работодателями и другим негативным последствиям. Все это, в конечном счете, может поставить под угрозу стабильность всей организации [17, с.36].

Деструктивное организационное поведение представляет собой внешне наблюдаемые действия, поступки субъекта трудовой деятельности, препятствующие достижению целей организации и несущие негативные последствия для нее. В целом, поведение сотрудника можно охарактеризовать как деструктивное, если оно становится причиной «целенедостижения» [15, с. 238].

Наиболее распространенными и опасными для организации видами деструктивного трудового поведения являются:

* Нарожная Диана Анатольевна, аспирант, ассистент, факультет государственного управления, Московский государственный университет имени М.В. Ломоносова.

- абсентеизм – отсутствие сотрудника на рабочем месте без уважительных причин, преднамеренное увеличение обеденных и других перерывов в работе;
- саботаж – умышленное неисполнение или небрежное исполнение трудовых обязанностей;
- воровство;
- сниженная трудовая активность – выражается в уклонении от работы, ориентации на занятие собственными делами.

Многообразие форм деструктивной мотивации может быть сгруппировано по следующим основаниям:

1. По конечной направленности негативных последствий деструктивного поведения:
 - негативные последствия для отдельных членов организации, групп, отделов (агрессия, сплетни, оскорбления и т.д.);
 - негативные последствия для всей организации в целом (воровство, саботаж, мошенничество и т.д.).
2. По уровню нарушения:
 - деструктивные формы поведения, нарушающие социальные нормы и предписания (сплетни, оскорбления и т.д.);
 - деструктивные формы поведения, нарушающие дисциплинарные предписания (опоздания, некачественное выполнение заданий, прогулы и т.д.);
 - деструктивные формы поведения, нарушающие административные предписания (мелкое хищение, уничтожение или повреждение имущества и т.д.);
 - деструктивные формы поведения, нарушающие уголовные предписания (мошенничество, воровство и т.д.);
3. По причинам возникновения деструктивного поведения:
 - обусловленное личностными характеристиками работника;
 - обусловленное внешней средой организации;
 - обусловленное организационными особенностями, процессами и явлениями;
 - обусловленное особенностями непосредственно выполняемой работы [10, с. 136].

Для оптимизации и повышения эффективности работы организации руководству необходимо понимание природы данного негативного явления, позволяющее принимать решения, устраняющие или ограничивающие его распространение. В связи с этим актуальным представляется анализ деструктивного организационного поведения в рамках социологического подхода.

Сложность предмета исследования обуславливает необходимость использования различных концепций в рамках социологического подхода для анализа деструктивного организационного поведения. Мы рассмотрим деструктивное организационное поведение с точки зрения четырех концепций. Этими концепциями являются структурный функционализм; традиционный институционализм; теория экономического человека; неoinституциональная теория.

Начнем анализ с подходов, характеризующихся преобладанием «социальной логики» в анализе деструктивного организационного поведения работника. К ним относятся: структурный функционализм и традиционный институционализм.

Структурный функционализм является ведущим теоретико-методологическим основанием в исследованиях трудового поведения, получившим закрепление не только в научных монографиях, но и в современных учебных пособиях [13, с.60]. Согласно В.И. Верховину, в рамках данной концепции организационное поведение рассматривается как «в основном рационально реализуемый комплекс действий и поступков работника, связанных с синхронизацией его профессиональных возможностей и интересов с функциональным алгоритмом производственно-

го процесса» [3, с.7]. Таким образом, деструктивное организационное поведение в рамках данной концепции будет характеризоваться рассинхронизацией действий, поступков и интересов работника с функциональным алгоритмом производственного процесса.

В рамках концепции структурного функционализма уточняются, с одной стороны, требования, исходящие от производственной организации, производственного процесса, рабочего места, с другой, идущие от работника, его личностных характеристик, профессиональных способностей, квалификационных характеристик, ценностно-нормативных установок и т.д. Причем роль определяющего фактора выполняют предписания, идущие от производственной организации. Именно технологические, экономические, организационно-управленческие, функциональные и социальные стандарты, согласно данному подходу, задают вектор поведению работника. Таким образом, поведение может считаться деструктивным, в том случае, если оно не соответствует предписаниям, стандартам, заданным организацией.

Необходимо отметить высокую эффективность данной теоретико-методологической ориентации для раскрытия сущности деструктивного организационного поведения. Однако она может быть подвержена существенной критике. Так, А.Л. Темницкий отмечает, что структура организационного поведения имеет сложную конфигурацию и не сводится лишь к алгоритмизированным, предписанным действиям работника [3, с.7.]. В связи с этим рассмотрение деструктивного организационного поведения, как нарушающего исключительно функциональный алгоритм производственного процесса, является ограниченным и не позволяет выделить причины данного негативного явления, а лишь позволяет понять некоторые его сущностные характеристики. Вышесказанное указывает на потребность в поиске иного, нежели чем структурно-функциональный подход, теоретического основания к изучению деструктивного организационного поведения работников.

Следующей социологической концепцией, которая может быть использована для анализа деструктивного организационного поведения, является классический институционализм. Представители «традиционного институционализма», как например, Дж. Коммонс в «Правовых основаниях капитализма» [12, с. 73-85] изучали проблемы экономики методами других наук об обществе, основываясь при этом на индуктивном подходе. При анализе трудового поведения в центре внимания представителей классического институционализма оказываются действия коллективов, в частности профсоюзов, по защите интересов работника.

Также институционализм фокусирует внимание на культурных факторах социальной среды. Именно институциональный контекст, выражающийся, согласно Веблену [2, с. 89.], в «особой системе общественных отношений», (понимаемых, как отношения между социальными группами) – определяет поведение индивида в социальной среде. На наш взгляд, учет культурных и других характеристик внешней среды организации имеет важное значение при определении причин возникновения деструктивного организационного поведения. Внешняя среда оказывает непосредственное влияние на организации, определяя их тип, систему отношений между работником и работодателем и множество других параметров, которые в свою очередь влияют на возникновение и развитие деструктивного организационного поведения.

Данный подход, на наш взгляд, имеет высокую актуальность применительно к изучению деструктивного организационного поведения в России. Среди культурных факторов внешней среды, оказывающих непосредственное влияние на возникновение деструктивного организационного поведения могут быть названы следующие.

- «Потребительская культура как доминирующий тип культуры современного российского общества» [4, с. 89]. Данный тип культуры характеризуется приматом материальных ценностей и превращением в самоцель обладания определенным набором символов материального успеха: иномаркой, дорогой квартирой, дачей в престижном районе и т.п. Деструктивное поведение возникает в ситуации, когда возможности удовлетворения конструктивным путем потребностей, порождаемых потребительской культурой, ограничены или отсутствуют. Потребительская культура в сочетании с эгоистическими личностными установками формирует ценности, предполагающие возможность удовлетворения своих интересов всеми возможными способами, в том числе и за счет деструктивного организационного поведения [7].

- «Культурная травма», которая была нанесена населению радикальными изменениями в ходе реформ экономической и политической сфер. П. Штомпка так описывает действие данного феномена: «Ценности теряют ценность, требуют неосуществимых целей, нормы предписывают непригодное поведение, жесты и слова обозначают нечто, отличное от прежних значений. Верования отвергаются, вера подрывается, доверие исчезает, харизма терпит крах, идола рушатся» [14]. Культурная травма привела к культурному шоку, спровоцировавшему душевный разлад у большинства граждан. Данный душевный разлад не мог не сказаться и на искажении трудовых ценностей и трудового поведения людей. Атмосфера всеобщей несправедливости, а также невозможность для большинства граждан достичь высоких потребительских стандартов с помощью добросовестного труда являются важной причиной того, что многим людям пришлось пересмотреть свои гуманные, общечеловеческие ценности (честность, правдивость, неприемлемость лжи и обмана и т.п.), чтобы адаптироваться к антисоциальным условиям жизни. Данная адаптация происходит путем искажения традиционных трудовых ценностей и широкого распространения деструктивного организационного поведения.
- Массовое распространение философии «коротких жизненных проектов». «Короткие жизненные проекты» представляют собой жизненные планы, рассчитанные на непродолжительное физическое время. Человек не продумывает свою жизнь на долгий срок вперед, он живет в соответствии с известным рекламным слоганом «здесь и сейчас», что приводит к релятивности его взглядов и ценностей [5]. Деятельность, нацеленная на достижение своих ближайших, в основном потребительских целей, очень слабо соотносящихся с организационными, становится главным смыслом существования человека [18, с. 685]. Работник стремится любыми путями получить желаемые блага для удовлетворения своих потребностей в кратчайшие сроки, в том числе и за счет деструктивного организационного поведения. Эта ситуация порождает неминуемый конфликт личных интересов и целей организации [9, с. 97 – 98].

Подробное изучение данных факторов позволяет выявить причины деструктивного организационного поведения на уровне организаций для последующей разработки рекомендаций для их ограничения.

Несмотря на преимущества данного теоретического подхода к изучению деструктивного организационного поведения, он обладает и весьма существенными недостатками, которые ставят под вопрос возможность его использования для объяснения общественных явлений. Во-первых, отмечается не всегда адекватная исследовательским задачам сильная коллективистская ориентация данного подхода. Во-вторых, некоторыми авторами отмечается неполная состоятельность теории институционализма в целом: «общая институциональная теория так и не сложилась» [12, с. 73 – 85]. Р. Нуреев связывает это со слишком большим разнообразием научных дисциплин, объяснительных схем и методов, к которым обращались институционалисты: «в результате они потеряли возможность говорить на едином языке» [12, с. 73 – 85].

Поиск оптимальной концепции для анализа деструктивного организационного поведения представляется целесообразным продолжить рассмотрением концепций «экономического человека» и неинституциональной теории.

Эти концепции, в основании которых лежит «экономическая природа», становятся особо актуальными для анализа трудового поведения в связи с переходом России к рыночной экономике в период 90-х годов и следующей за ним трансформации общественного сознания в том числе и в части его отношения к труду.

Беляева И. Ф., Булычкина Г. К., Молоканова И. А., анализируют причины возросшей популярности «экономической логики» применительно к анализу организационного поведения и предлагают следующее объяснение: «В короткое время сформировалась однофакторная (на основе заработка) модель мотивации труда, а все другие социально значимые и содержательные мотивы труда оказались на периферии» [1, с. 6 – 20].

Для данного подхода характерно сравнительно скромное место, уделяемое моральным и социально-культурным нормам в системе детерминант поведения индивида.

Деструктивное организационное поведение в рамках концепции «экономического человека» является результатом столкновения желания работника по максимизации отдачи, получаемой им от организации, и «отчуждения», которое объективно существует в организации.

В соответствии с вышесказанным актуальным представляется краткий анализ концепция отчуждения, предложенная К. Марксом.

Маркс рассматривал идеи, касающиеся отчуждения рабочего в своих ранних работах, включая «Экономико-философские рукописи 1844 года» [8, с. 41 – 174]. Для К. Маркса отчуждение – это потеря смысла существования рабочим в процессе труда в эпоху капитализма. Он выделял четыре типа отчуждения:

- от процесса труда;
- от продукта труда;
- (рабочего) от своей собственной сущности;
- людей друг от друга.

Вследствие развития машинного производства и соответствующего уровня разделения труда, рабочий превращается в «деталь» огромного машинного механизма. Рабочая сила становится товаром, который продается за заработную плату. Вследствие этого К.Маркс утверждает, что в процессе труда рабочий не «развивает свободно свою физическую и духовную энергию, а изнуряет свою физическую природу и разрушает свои духовные силы» [8, с. 41 – 174]. Таким образом, работник получает удовлетворение не от процесса труда, а использует труд для того, чтобы, получив заработную плату, иметь возможность удовлетворить другие свои потребности. Сотрудник не чувствует себя самим собой в организации, он воспринимает ее как заведомо враждебную среду. Такая ситуация является основанием для возникновения и развития деструктивного организационного поведения.

Среди недостатков модели экономического человека выделяют, в первую очередь, игнорирование влияния социокультурных факторов на трудовое поведение. Между тем необходимость их учета при выработке рекомендаций для ограничения факторов возникновения деструктивного организационного поведения является неоспоримой.

В целях поиска оптимальной концепции для анализа сущности и причин деструктивного организационного поведения, обратимся к неинституциональному подходу.

Неоинституционализм ставит во главу угла независимого индивида, который в соответствии со своими интересами решает, как ему действовать и вести себя в той или иной ситуации. Решение об определенном поведении принимается индивидом с опорой на традиции, культурные нормы, ментальные стереотипы, выполняющих роль своеобразных институтов.

Самим институтам, согласно классике неоинституциональной теории, Дугласу Норт [11, с. 17], дается мягкая трактовка. В качестве таковых рассматриваются «правила игры» в обществе, или созданные человеком ограничительные рамки, которые организуют взаимоотношения между людьми.

Таким образом, в рамках данной концепции среди причин деструктивного организационного поведения могут быть названы следующие характеристики институтов общества.

- ✓ Слабость политических институтов, представляющих интересы работников, и прежде всего, профсоюзов и политических партий;
- ✓ высокий уровень налоговой нагрузки на бизнес;
- ✓ несовершенство трудового законодательства;
- ✓ общее состояние экономики;
- ✓ высокий уровень разрыва в доходах предпринимателей и наемных работников;

- ✓ высокий уровень безработицы;
- ✓ состояние неопределенности социального положения граждан, утрата чувства солидарности;
- ✓ рассогласование культурно предписанных целей и социально структурированных средств их реализации;
- ✓ ослабление механизмов социального контроля;
- ✓ «социальные болезни» [9, с. 97 – 98].

Таким образом, неоинституционализм видится нам, как наиболее адекватный российским реалиям теоретико-методологический подход к анализу деструктивного организационного поведения работника, поскольку он позволяет проанализировать наиболее широкий круг причин деструктивного организационного поведения на уровне внешней среды организации. Однако все остальные названные подходы также играют существенную роль при анализе деструктивного организационного поведения, поскольку позволяют понять различные аспекты этого явления.

Список литературы.

- [1] Беляева И. Ф., Булычкина Г. К., Молоканова И. А. Кризис труда и его последствия. Изменения в мотивации труда в новых условиях. М.: НИИ труда, 1992.
- [2] Веблен Т. Теория праздного класса. М.: Прогресс, 1984.
- [3] Верховин В. И. Трудовое поведение / Учеб. пособ. М.: Изд-во РУДН, 2003.
- [4] Девиантность в обществе потребления: Коллективная монография / Под ред. Я.И. Гилинского и Т.В. Шипуновой. Спб.: Издательский Дом «Алеф-Пресс», 2012.
- [5] Кривошеев В.В. Короткие жизненные проекты: проявление аномии в современном обществе // СОЦИС. № 3. 2009.
- [6] «Левада-центр»: четверть россиян считают нормальным воровать на рабочем месте. Русская планета. – <http://rusplt.ru/news/levadatsentr-chetvert-rossiyan-schitayut-normalnyim-vorovat-na-rabochem-meste.html> (22.03.15 13:55).
- [7] Логунова Л.Б. Семиосфера культуры как управленческий стратегический ресурс // Государственное управление. Электронный вестник. № 16. Сентябрь 2008. – http://e-journal.spa.msu.ru/uploads/vestnik/2008/vipusk_16_senjabr_2008_g./logunova.pdf (22.03.15 14:06).
- [8] Маркс К., Энгельс Ф. Соч., т. 42. – <http://www.psylib.org.ua/books/marxk01/txt04.htm> (22.03.15 14:06).
- [9] Нарожная Д.А. Социальная детерминация деструктивного трудового поведения работников в современной России // Государственное управление. Электронный вестник. №48. Февраль 2015. С. 90 – 102.
- [10] Нарожная Д.А. Формы деструктивного трудового поведения // Вестник российского университета дружбы народов. Серия социология. №1. 2015. С. 129 – 140. – <http://elibrary.ru/item.asp?id=22980710> (22.03.15 13:55).
- [11] Норт Д. Институты, институциональные изменения и функционирование экономики. М.: Фонд экономической книги «Начала», 1997.
- [12] Нуреев Р. Торстейн Веблен: взгляд из 21 века // Вопросы экономики. № 7. Июль 2007. С. 73 – 85.
- [13] Темницкий А.Л. Теоретико-методологические подходы к исследованию трудового поведения // Социологические исследования. № 6. Июнь 2007. С. 60-71.
- [14] Штомпка П. Социальное изменение как травма // СОЦИС. №1.2001.
- [15] Щербина В.В., Попова Е.П. Развитие деловых организаций: Теоретические модели и проблемы практического применения: Учебное пособие. Москва, 2010.
- [16] Lim V. K.G. The IT way of loafing on the job: cyberloafing, neutralizing, and organizational justice // Journal of organizational behavior. 23. 2002.

- [17] Martinko M.J., Gundlach M.J., Douglas S.C. Toward and integrative theory of counterproductive workplace behavior: a causal reasoning perspective // International journal of selection and assessment. 10. 2002.
- [18] McCulloch K.C., Fitzsimons G.M., Ning Ghua S., Albaraccin D. Vicarious goal satiation // Journal of experimental social psychology. №47. 2011.

ПОДГОТОВКА БАКАЛАВРОВ ПО СПЕЦИАЛЬНОСТИ «УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ»: ОСОБЕННОСТИ И ТЕНДЕНЦИИ

***Аннотация.** В статье анализируются учебные планы направления подготовки «Управление персоналом» (бакалавриат) трех российских ВУЗов: РАНХиГС, ГУУ, МГУ имени М.В.Ломоносова. Автор ставит задачу получения ответов на вопросы об сквозных тенденциях в подходах к тематическому наполнению рассматриваемых учебных планов, соотношения в них общеобразовательных и профессиональных дисциплин, акцентов в рассмотрении отдельных тематических блоков и технологий управления персоналом, а также формируемых компетенций выпускников.*

Управление персоналом является неотъемлемой частью повседневной деятельности любого руководителя. При отсутствии в организации должного числа сотрудников, обладающих должными профессиональными и личностными компетенциями, практически невозможно становится эффективное достижение поставленных перед ней целей. В процессе управления руководители постоянно сталкиваются с множеством разноплановых сложных задач, решение которых требует от них умения эффективно использовать имеющиеся в организации трудовые ресурсы. Практикой управления давно доказано, что без умения управлять персоналом невозможно быть и эффективным руководителем. Знание и качественное владение самыми современными кадровыми технологиями является одной из ключевых компетенций менеджера XXI века.

Подготовка по специальности «Управление персоналом» осуществляется в наши дни рядом разноплановых учебных заведений. Обучение предлагается как в рамках высшего образования (бакалавриат и магистратура), так и в формате дополнительных или краткосрочных программ. В рамках данной публикации в фокусе основного исследовательского внимания будут находиться программы бакалавриата по направлению подготовки «Управление персоналом», реализуемые в следующих высших учебных заведениях: МГУ имени М.В.Ломоносова, РАНХиГС, ГУУ.

Выбор указанных выше ВУЗов как исследовательской платформы обусловлен рядом факторов, основными из которых являются следующие: во-первых, подавляющее большинство авторитетных монографий, учебников и учебных пособий, посвященных различным аспектам сферы управления персоналом, написаны профессорско-преподавательским составом именно этих учебных заведений; во-вторых, как показывает практика работы приемных комиссий этих ВУЗов, абитуриенты, заинтересованные в получении образования уровня бакалавра по специальности «Управление персоналом» уже несколько лет подряд в приоритетном порядке выбирают для поступления данные образовательные учреждения.

В нынешних непростых экономических, политических и социальных условиях в Российской Федерации, определенные трансформации претерпевает и рынок труда. В условиях кризиса многие компании начинают обращать более пристальное внимание вопросам производительности труда персонала, что, в свою очередь, приводит к активизации действий по расторжению трудовых отношений с работниками, производительность труда которых не соответствует ожиданиям руководства. В первую очередь речь идет о так называемом «офисном планктоне», под которым принято понимать офисных работников, производительность труда

* Панова Екатерина Александровна, кандидат социологических наук, доцент, факультет государственного управления МГУ имени М.В.Ломоносова.

которых (и соответственно, вклад в достижение общеорганизационных целей) часто весьма сомнителен в силу акцента на декларированности, а не на получении реального производственного результата. Но помимо данной категории персонала в условия жесткой конкуренции за сохранение рабочих мест вступают и молодые специалисты, сравнительно недавно окончившие ВУЗ и преимущественно не имеющие большого багажа опыта работы по специальности. Во многом на текущее негативно окрашенное отношение работодателей к молодым специалистам повлияли проблемы с уровнем знаний, умений и навыков выпускников учебных заведений, а также их необъективная оценка своей реальной рыночной стоимости.

Если обратиться к теме подготовки по специальности «Управление персоналом», то необходимо отметить следующий момент: выпускники данной специальности имеют возможность трудоустройства не только менеджерами по персоналу в службах управления персоналом организаций различных секторов экономики. Владение современными кадровыми инструментами выступает объективной необходимостью для линейных и функциональных руководителей совершенно различных уровней управления в организации любого размера и сферы деятельности. Вместе с тем, как показывает наш опыт подготовки бакалавров по направлению подготовки «Управление персоналом», имеющийся в распоряжении факультета государственного управления МГУ имени М.В. Ломоносова (далее в тексте – МГУ), подавляющее большинство молодых специалистов работает в специализированных функциональных структурных подразделениях организациях, занимающихся различными вопросами из системы управления персоналом. В свете этого, мы поставили себе задачу провести сопоставительный анализ учебных планов бакалавриата РАНХиГС, ГУУ и МГУ по специальности «Управления персоналом» со следующих позиций:

- соотношение общеобразовательных и профессиональных дисциплин;
- приоритеты в формируемых компетенциях выпускников;
- акценты на рассмотрении отдельных тематических блоков и технологий, наиболее часто входящих в сферу функциональных задач службы управления.

Российской академией народного хозяйства и государственной службы при Президенте РФ (РАНХиГС) с 2014 года реализуется профессиональная образовательная программа бакалавриата по направлению подготовки 38.03.03 «Управление персоналом». Данный образовательный продукт проводится в очном формате двумя структурными подразделениями: Институтом государственной службы и управления (МИГСУ) (программы «Управление персоналом организации» и «Управление персоналом государственной службы»), а также Институтом бизнеса и делового администрирования (ИБДА) (программа «Управление человеческими ресурсами в международном бизнесе»). В качестве исследовательской базы для сопоставительного анализа нами было взято содержание учебного плана по программе «Управление персоналом организации». Наш выбор был обусловлен наличием в системе государственной службы и международных компаниях особенной специфики в задачах и функциях служб управления персоналом.

При проведении обработки, сопоставления и анализа исследуемых данных, нами были выделены следующие наиболее крупные основные блоки компонентов учебных планов (таблица 1): иностранный язык; информационные технологии; общегуманитарные дисциплины (философия, история, культурология и т.п.) и математика; социально-экономические и финансовые дисциплины; юридические дисциплины; основы управления и управленческие технологии; политология и государственная политика; связи с общественностью и маркетинг; психология и педагогика; профессиональные дисциплины.

Как видно из таблицы 1, блок «профессиональные дисциплины» был разделен на две части: общепрофессиональные (базовые) дисциплины и специальные профессиональные дисциплины. К числу общепрофессиональных (базовых) дисциплин были отнесены курсы, являющиеся вводными по определенной тематике – такие как: Основы кадровой политики и кадрового планирования, Основы безопасности труда, Основы управления персоналом, Управление персоналом организации, Основы организации труда и т.п.

Таблица 1.

Основные блоки компонентов учебных планов

Блоки	Количество учебных аудиторных часов по учебному плану (часы, указанные в учебных планах как часы для самостоятельной работы обучающихся или часы дистанционного обучения, в рамках данного исследования в расчет не принимались)
Иностранный язык	
Информационные технологии	
Общегуманитарные дисциплины и математика	
Социально-экономические и финансовые дисциплины	
Юридические дисциплины	
Основы и технологии управления	
Политология и государственная политика	
Связи с общественностью и маркетинг	
Психология и педагогика	
Профессиональные дисциплины (вкл. В себя общепрофессиональные дисциплины и специальные профессиональные дисциплины):	
Общепрофессиональные дисциплины	
Специальные профессиональные дисциплины, вкл. В себя:	
Базовые специальные профессиональные дисциплины (основы/введение...)	
Узкоспециальные профессиональные дисциплины	

Специальные профессиональные дисциплины также рассматривались в двух плоскостях: базовые специальные дисциплины и узкоспециальные дисциплины. В качестве примера базовых специальных дисциплин можно привести следующие: Мотивация и стимулирование профессиональной деятельности, Зарубежный опыт управления персоналом, Экономика и социология труда, Организационная культура и т.п. К составляющим узкоспециализированных проф. дисциплин нами были классифицированы курсы, концентрирующиеся на рассмотрении определенной группы вопросов в рамках определенного метода или фокусирующиеся на вопросах применения кадровых инструментов для определенной целевой аудитории. Примерами дисциплин, которые в рамках нашего исследования были учены как узкоспециализированные, выступают: Организация личного труда специалистов, Служба управления персоналом в организации, Рынок труда, Организационное проектирование системы управления персоналом, Профессиональные стандарты управления персоналом, Управление социальным развитием персонала, Оплата труда персонала и ряд других. Пример применения декомпозиционного подхода при указанной выше классификации учебных дисциплин представлен на рисунке 1.

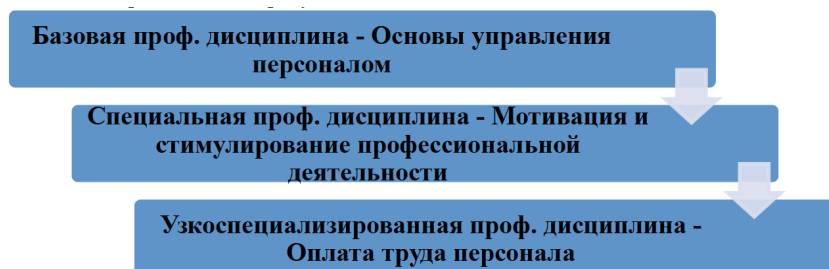


Рис. 1. Пример классификации учебных дисциплин

Как уже указано выше, первый блок нашего исследования предусматривал получение ответа на вопрос соотношения общеобразовательных и профессиональных дисциплин в рамках рассматриваемых учебных курсов. Рассмотрим его последовательно по каждому из анализируемых ВУЗов.

В рамках поступления на программу «Управление персоналом организации», реализуемую в РАНХиГС, абитуриенту требуется предоставить данные о результатах следующих ЕГЭ: русский язык, математика (профильный предмет), обществознание, иностранный язык. На сайте РАНХиГС приводится информация об учебных планах 2013 года, а также аннотации основных рабочих программ по направлению подготовки бакалавров «Управление персоналом». Исходя из этих официально представленных данных, нами была получена следующая статистическая информация (таблица 2, таблица 3, рисунок 2, рисунок 3, рисунок 4):

Таблица 2.

Учебные часы РАНХиГС

Блоки	Кол-во учебных аудиторных часов по учебному плану	Кол-во уч. часов в %
Иностранный язык	216	5,78%
Информационные технологии	80	2,14%
Общегуманитарные дисциплины и математика	432	11,57%
Социально-экономические и финансовые дисциплины	360	9,64%
Юридические дисциплины	216	5,78%
Основы и технологии управления	644	17,25%
Политология и государственная политика	378	10,12%
Связи с общественностью и маркетинг	64	1,71%
Психология и педагогика	216	5,78%
Профессиональные дисциплины (детальнее см. таблица 3, рисунок 3, рисунок 4)	1128	30,21%
ИТОГО	3734	100%

Количество учебных аудиторных часов по учебному плану



Рис. 2. Учебные часы РАНХиГС

Таблица 3.

Учебные часы блока «Профессиональные дисциплины» РАНХиГС

Блоки	Кол-во учебных аудиторных часов по учебному плану	Кол-во уч. часов в %
Профессиональные дисциплины (вкл. В себя общепрофессиональные дисциплины и специальные профессиональные дисциплины) – см. рис. 3	1128	
Общепрофессиональные дисциплины	180	15,96%
Специальные профессиональные дисциплины (см. рис. 4), в том числе:	948	84,04%
Базовые специальные профессиональные дисциплины (основы/введение...)	306	32,28%
Узкоспециальные профессиональные дисциплины	642	67,72%



Рис. 3. Количество учебных часов блока «Проф. дисциплины» РАНХиГС



Рис. 4. Количество учебных часов блока «Специальные проф. дисциплины» РАНХиГС

Таблица 4.

Учебные часы ГУУ

Блоки	Кол-во учебных аудиторных часов по учебному плану	Кол-во уч. часов в %
Иностранный язык	106	3,75%
Информационные технологии	123	4,35%
Общегуманитарные дисциплины и математика	280	9,91%
Социально-экономические и финансовые дисциплины	615	21,77%
Юридические дисциплины	88	3,12%
Основы и технологии управления	433	15,33%
Политология и государственная политика	35	1,24%
Связи с общественностью и маркетинг	0	0,00%
Психология и педагогика	189	6,69%
Профессиональные дисциплины (детальнее см. таблица 5, рис. 6, рис. 7)	956	33,84%
ИТОГО	2825	100%

Подготовка бакалавров по направлению подготовки «Управление персоналом» осуществляет в Государственном Университете Управления (ГУУ) с 2014 года. Согласно данным, размещенным на сайте ГУУ, помимо прочих документов, абитуриентам необходимо было предоставить данные о результатах следующих ЕГЭ: русский язык, математика (профильный предмет), обществознание.

По аналогии с форматом и последовательностью данных, представленных выше по РАН-ХиГС, анализ учебных планов ГУУ по направлению подготовки «Управление персоналом» позволил вывести картину, представленную в таблице 4, таблице 5, а также на рисунке 5 и рисунке 6.

Количество учебных аудиторных часов по учебному плану



Рис. 5. Учебные часы ГУУ

Таблица 5.

Учебные часы блока «Профессиональные дисциплины» ГУУ

Блоки	Кол-во учебных аудиторных часов по учебному плану	Кол-во уч. часов в %
Профессиональные дисциплины (вкл. В себя общепрофессиональные дисциплины и специальные профессиональные дисциплины) – см. рис. 6	956	
Общепрофессиональные дисциплины	224	23,43%
Специальные профессиональные дисциплины, в том числе (см. рис. 7):	732	76,57%
Базовые специальные профессиональные дисциплины	158	21,58%
Узкоспециальные профессиональные дисциплины	574	78,42%



Рис. 6. Количество учебных часов блока «Проф. дисциплины» ГУУ



Рис. 7. Количество учебных часов блока «Специальные проф. дисциплины» ГУУ

Таблица 6.

Учебные часы МГУ

Блоки	Кол-во учебных аудиторных часов по учебному плану	Кол-во уч. часов в %
Иностранный язык	480	16,32%
Информационные технологии	68	2,31%
Общегуманитарные дисциплины и математика	328	11,15%
Социально-экономические и финансовые дисциплины	294	9,99%
Юридические дисциплины	108	3,67%
Основы и технологии управления	550	18,69%
Политология и государственная политика	228	7,75%
Связи с общественностью и маркетинг	36	1,22%
Психология и педагогика	144	4,89%
Профессиональные дисциплины (детальнее см. таблица 7, рисунок 9, рисунок 10)	706	24,00%
ИТОГО	2942	100%

Основная образовательная бакалавриата программа «Управление персоналом» реализуется на факультете государственного управления МГУ имени М.В.Ломоносова в соответствии с образовательным стандартом, самостоятельно устанавливаемым Московским государственным университетом имени М.В.Ломоносова для реализуемых образовательных программ высшего профессионального образования по направлению подготовки «Управление персоналом». Для российских граждан для приема на обучение по программам бакалавриата по направлению «Управление персоналом» в 2014 году необходимо было представить результаты ЕГЭ по трем предметам: русский язык, математика, иностранный язык. Кроме того, поступающие сдают дополнительное вступительное испытание по математике (письменно).

Обработка официальных данных учебного плана направления подготовки «Управления персоналом», размещенного на сайте факультета государственного управления) позволил нам получить следующую статистику (таблица 6, таблица 7, рисунок 8, рисунок 9, рисунок 10):



Рис. 8. Учебные часы МГУ

Таблица 7.

Учебные часы блока «Профессиональные дисциплины» МГУ

Блоки	Кол-во учебных аудиторных часов по учебному плану	Кол-во уч. часов в %
Профессиональные дисциплины (вкл. В себя общепрофессиональные дисциплины и специальные профессиональные дисциплины) – см. рис. 9	706	
Общепрофессиональные дисциплины	138	19,55%
Специальные профессиональные дисциплины, в том числе (см. рис. 10):	568	80,45%
Базовые специальные профессиональные дисциплины	102	17,96%
Узкоспециальные профессиональные дисциплины	466	82,04%



Рис. 9. Количество учебных часов блока «Проф.дисциплины» МГУ



Рис. 10. Количество учебных часов блока «Специальные проф. дисциплины» МГУ

Представление изложенных выше статистических данных явилось основой для формирования ответов на изначально поставленные вопросы в области подготовки бакалавров в сфере управления персоналом. Проведенный нами сопоставительный анализ позволил получить ряд ключевых выводов. Во-первых, очевидной тенденцией для всех рассмотренных программ является применение подхода с акцентом на очный (аудиторный) формат обучения. Подтверждением данного вывода является объем аудиторных образовательных часов в анализируемых учебных планах. В среднем по рассматриваемым ВУЗам он составил порядка 3000 академических часов за четыре года обучения в бакалавриате, что составляет около 23-24 академических часов в неделю при 16-ти недельном семестре или 20-21 академический час в неделю при 18-ти недельном академическом семестре. Таким образом, в среднем на лекциях и семинарах обучающийся бакалавр по направлению подготовки «Управление персоналом» проводит 4-5 пар занятий в день (при 5-ти дневном формате недели обучения).

Вторым выводом, полученным в рамках проведенного исследования, стал вывод о ярко выраженной тенденции во всех рассмотренных ВУЗах к построению программы обучения с существенной выраженностью в ней компонента профессиональных дисциплин или иными словами, дисциплин, в рамках которых рассматриваются темы, напрямую связанные с областью профессиональной подготовки (в данном случае, – областью управления персоналом, как функциональным структурным подразделением компании, так и должностными обязанностями специалиста организации). Лидером по доле профессиональных дисциплин в учебном плане является ГУУ (34%), наименьшее количество профессиональных дисциплин в учебном плане присутствует на ФГУ МГУ (24%). Средний показатель по трем рассматриваемым ВУЗам составил цифру порядка 30%.

Третий вывод касается вопроса соотношения в учебных планах отдельных блоков учебных дисциплин. В частности, речь идет о картине соотношения в профессиональных дисциплинах набора:

- а) общепрофессиональных дисциплин и специальных профессиональных дисциплин;
- б) базовых специальных профессиональных дисциплин и узкоспециальных профессиональных дисциплин.

Подход к формированию соотношения общепрофессиональных дисциплин и специальных профессиональных дисциплин в учебных планах направления подготовки «Управление персоналом» выглядит достаточно однородно и составляет соотношение порядка 20%/80% (20% – общепрофессиональные дисциплины; 80% – специальные проф. дисциплины). В более точном виде рассматриваемый вопрос составляет диапазон пропорции от 16%/84% в РАНХиГС до 23%/77% и 20/80% в ГУУ и МГУ соответственно.

В части соотношения базовых специальных профессиональных дисциплин и узкоспециальных профессиональных дисциплин наблюдается менее яркая однородность подходов в рассматриваемых ВУЗах. В частности, присутствует диапазон соотношения базовых проф. дисциплин и узкоспециализированных проф. дисциплин от 32/68% в РАНХиГС, до 22/78% и 18/82% в ГУУ и МГУ соответственно. Выведение среднестатистического показателя в данном вопросе нам представляется нецелесообразным в силу существенной разности пограничных значений.

Четвертый вывод о тенденциях в учебных планах в области подготовки бакалавров по направлению «Управление персоналом» затрагивает тему очевидных тенденций в вопросах наполнения отдельных учебных блоков. В частности, из учебных планов явно прослеживается, что при изучении юридического блока дисциплин приоритет отдается трем основным областям права: административному, трудовому и гражданскому. Безусловно, в учебных планах им предшествует изучение теории права.

В области экономики и финансов акцент делается на рассмотрении вопросов данной области на уровне организации, а не государства в целом. Подобное стремление к сближению области науки и процесса управления персоналом наблюдается и в блоке «Психология и педагогика», где представлены такие дисциплины как «Психофизиология профессиональной деятельности», «Психология труда» и т.д.

При поиске ответа на вопрос о приоритетах в формируемых компетенциях выпускников направлений подготовки «Управление персоналом» мы обратились к анализу того, какой подход к построению образовательного процесса заложен в рассматриваемых учебных планах в части профессиональных дисциплин. Данная тема рассматривалась с точки зрения: а) применения подхода формирования широкой тематики и проблематики учебных курсов или их концентрации на узких вопросах; б) использовании современных образовательных инструментов (тренингов, технологического подхода к рассмотрению вопроса, анализ практики зарубежного опыта и т.д.).

Лидером по концентрации на узких вопросах в части проф. дисциплин из трех рассматриваемых ВУЗов является РАНХиГС. Во многом это связано с наиболее высоким указанным выше показателем доли академических часов, отданных проф. дисциплинам в учебном плане (84%). Данный подход позволяет развивать практику активной концентрации на отдельных вопросах управления персоналом – профессиональных стандартах в управлении персоналом (54 академических часа), службе управления персоналом (54 академических часа), организации личного труда специалистов (54 академических часа) и т.п. В МГУ в данном вопросе более широкое распространение получил подход укрупнения тематических курсов при их аудиторном объеме, сопоставимом с объемом курсов, заточенных под отдельные вопросы управления персоналом, в РАНХиГС.

В части использования современных образовательных инструментов при подготовке бакалавров по управлению персоналом, наиболее выигрышно представлен учебный план ГУУ. В частности, в нем активно используется компетентностный подход в управлении персоналом (59 ак. часов), есть инновационный по своей сути курс «Связи с общественностью в управлении персоналом» (31 ак. час), которого нет у других рассматриваемых ВУЗов, детально рассматривается рынок труда в объеме 35 ак. часов, организация трудоустройства выпускников ВУЗов – 31 ак. час и т.д. В целом, уровень представленности в анализируемых учебных планах тренинговых методик, технологического подхода к рассмотрению вопроса, анализ практики зарубежного

опыта явно не наблюдается. Возможно, более активное применение подобных инструментов в образовательном процессе отнесено к уровню магистерских программ.

Говоря об ключевых отличиях и особенностях трех рассматриваемых ВУЗов нужно отметить, что в целом наблюдается довольно очевидное единство в подходах к построению наполнения учебного плана с точки зрения основных блоков учебных курсов и их соотношения между собой. В то время, безусловно, выделяется повышенное внимание в ГУУ на блоке «социально-экономических и финансовых дисциплин» (доля – 22% в учебном плане при 10% у РАНХиГС и МГУ), в МГУ – на изучение иностранного языка (доля в учебном плане 16% при 6% и 4% у РАНХиГС и ГУУ соответственно). Во всех учебных планах второе место после блока «проф. дисциплины» занимают дисциплины «основы и технологии управления» (17, 15 и 19% соответственно у РАНХиГС, ГУУ и МГУ). На наш взгляд, доминирование в учебных планах профессиональных и управленческих дисциплин является сильной стороной анализируемых планов по направлению подготовки «Управление персоналом» (бакалавриат). В то же время ВУЗам необходимо, на наш взгляд, более активно развивать практику использования самых современных и эффективных образовательных методик и инструментов, чтобы повысить уровень усвоения студентами знаний, а также усилить развитие и закрепление их обще- и узкопрофессиональных навыков и умений.

ПЕРСПЕКТИВЫ УЛУЧШЕНИЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ГОСУДАРСТВЕННЫХ ГРАЖДАНСКИХ СЛУЖАЩИХ: ПО РЕЗУЛЬТАТАМ ИССЛЕДОВАНИЯ РЕПУТАЦИИ ВЛАСТИ (НА ПРИМЕРЕ СМОЛЕНСКОЙ ОБЛАСТИ)**

***Аннотация.** В статье представлены результаты социологического исследования по определению перспектив улучшения деятельности власти, повышения ее результативности в контексте изучения репутации, с позиции, как населения, так и государственных гражданских служащих (на примере исполнительной власти Смоленской области). Делается вывод о принципиальном единстве мнений обоих субъектов относительно как понимания категории «репутация власти», так и перспективных направлений формирования позитивной репутации власти. Выявляется существенное противоречие между осознанием степени личного вклада госслужащих в улучшение репутации через свою эффективную деятельность и возможностями реального улучшения репутации власти.*

В условиях нарастания современных кризисных явлений в социально-экономической сфере развития государства задачи сохранения общественной стабильности связаны с укреплением доверия по основной оси политического взаимодействия «власть – население». Углубляется противоречие, возникающее между имиджем власти и реальной ситуацией, наблюдаемой в стране, регионе, муниципальном образовании. Сформировавшиеся у населения в период стабильности высокие ожидания могут послужить фактором деимиджирования власти, утраты элементов позитивного восприятия со стороны граждан.

Для преодоления данной тенденции речь должна идти в большей степени о целенаправленном формировании властью не столько собственного имиджа, сколько репутации как важнейшего нематериального ресурса наращивания потенциала доверия, в силу того, что репутация – это категория рациональная, в то время как имидж – скорее поверхностный эмоциональный образ, основанный больше на вере, чем на анализе и размышлении. Доверие формируется на объективной основе, исходя из оценки реальной ситуации, понимания населением того, какие усилия прилагает власть для преодоления актуальных проблем общественного развития и насколько они результативны.

Особенно важным представляется решение репутационных задач, стоящих перед властью, в условиях нарастания социально-экономических трудностей, которые необходимо преодолевать вместе с обществом, совместными усилиями. При этом, в первую очередь, речь должна идти о формировании сначала объективной репутации, а затем наращивании ее положительного потенциала – через политику реальных дел, высокую эффективность власти. Доверие к власти растет, если формируемая репутация соотносится с ее действительными усилиями по улучшению условий жизни граждан, и наоборот.

Процесс целенаправленного управления репутацией, на наш взгляд, должен начинаться с выработки единого идейно-смыслового концепта по формированию позитивной репутации

* Розанова Нина Николаевна, кандидат педагогических наук, доцент, ФГБОУ ВПО Смоленский государственный университет.

** Исследование выполнено при финансовой поддержке РГНФ в рамках научно-исследовательского проекта «Технология формирования позитивной репутации региональной власти», проект № 14-03-00549 а/Ц.

региональной власти. Для этого, прежде всего, необходимо выявить принципиальное понимание сущности и содержания репутации власти, перспективных направлений ее улучшения двумя основными субъектами ее формирования: самой властью и населением.

Результаты социологического исследования репутации региональной власти позволили определить принципиальное понимание (сущностные черты) категории «репутация власти», в том числе, в сравнении с имиджем власти, и ее основные содержательные характеристики с точки зрения, как населения, так и самой власти (на примере исполнительной власти Смоленской области) [1].

Мнение как населения, так и государственных гражданских служащих, принципиально совпадает в понимании сущностных черт репутации власти:

- ✓ репутация – это глубинное, не только эмоциональное, но и ценностное, рационально-оценочное восприятие власти (по мнению 75,2% граждан и 66,1% государственных гражданских служащих);
- ✓ репутация в большей степени объективна, основана на реальных качествах и деятельности власти (так считают 82,1% населения и 78% госслужащих);
- ✓ источником формирования и оценки репутации является опыт прямого и/или косвенного взаимодействия с властью, по мнению 83,3% граждан и 82,7% представителей власти (см. подробнее [1]).

Далее, чтобы уточнить понятие «репутация власти», как населению, так и государственным гражданским служащим был задан открытый вопрос: «Что такое, по вашему мнению, репутация власти?». Наиболее популярные ответы граждан: оценка власти населением (29,9%); отношение к власти людей на основе действий или бездействий, соответствия слова и дела (22%); доверие населения к власти (8%).

Преобладающими ответами государственных гражданских служащих стали следующие: мнение населения о власти, оценка ее деятельности (26%); реальные дела, ответственность, исполнение обязательств (11 %); доверие населения к власти (14,2%); конкретные характеристики власти: честность, открытость, доступность, справедливость, стабильность, трудолюбие и др. (7,2%).

И, наконец, важным было определение ключевых содержательных характеристик репутации власти. Для этого респондентам было предложено 60 характеристик. В рамках данной статьи мы не останавливаемся подробно на анализе полученных результатов, отметим лишь, что и население, и госслужащие в целом выделили одни и те же характеристики власти в качестве приоритетных. 79,9% граждан и 66,9% представителей власти определили «результативность деятельности власти» в качестве самой значимой институциональной характеристики ее репутации.

Таким образом, в результате проведенного исследования было выявлено принципиальное единство мнений, как населения, так и самой власти, в понимании как сущностных, так и содержательных черт репутации власти.

Какие же существуют возможности улучшения деятельности власти, повышения ее результативности, с позиции как населения, так и государственных гражданских служащих, и насколько данные субъекты едины в понимании перспективных направлений?

Особую актуальность проблема повышения результативности власти приобретает в связи с реализацией Указа Президента Российской Федерации от 7 мая 2012 г. № 601 «Об основных направлениях совершенствования системы государственного управления». В частности, Правительству Российской Федерации поручено обеспечить к 2018 году достижение уровня удовлетворенности граждан Российской Федерации качеством предоставления государственных и муниципальных услуг – не менее 90 процентов [2, ст.1 а].

Прежде всего, отметим, что как население, так и представители власти, в целом положительно оценивают саму возможность улучшения репутации региональной власти (рисунок 1). При этом государственные гражданские служащие существенно выше, чем население, оценивают свой потенциал.

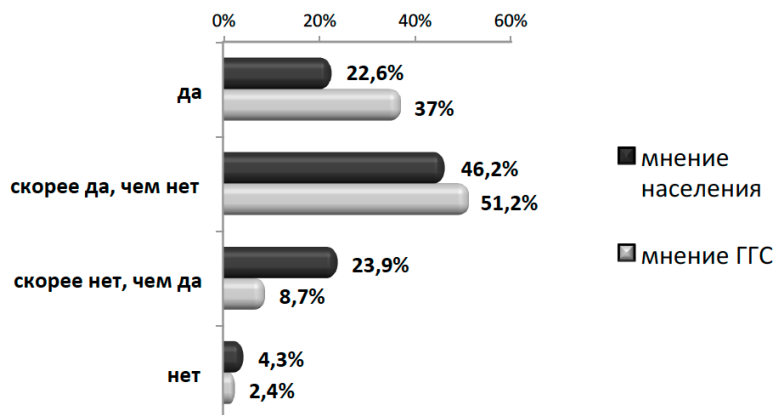


Рис. 1. Способна ли государственная и муниципальная власть Смоленской области добиться улучшения положения дел в регионе, улучшить свою репутацию? Мнение населения и государственных гражданских служащих ОИВ Смоленской области (в % от числа опрошенных)

Проанализируем основные направления улучшения репутации региональной власти с точки зрения основных субъектов.

Мнение населения представлено на рисунке 2.



Рис. 2. Что Вы могли бы порекомендовать областной и муниципальной власти, чтобы она могла улучшить свою репутацию в глазах населения области. Мнение жителей Смоленской области: открытый вопрос (в % от числа опрошенных)

Преобладают ответы граждан, фактически связанные с миссией государственной гражданской службы – служением народу. То есть граждане считают, что госслужащие должны просто реализовывать свое профессиональное предназначение и это уже обеспечит власти хорошую репутацию.

Теперь выясним, в какой степени мнение населения совпадает с мнением самих представителей власти (рисунок 3).



Рис. 3. Что Вы могли бы порекомендовать областной и муниципальной власти, чтобы она могла улучшить свою репутацию в глазах населения области?
Мнение государственных гражданских служащих ОИВ Смоленской области: открытый вопрос
(в % от числа опрошенных)

Раскроем вариант ответа «решение ключевых проблем». Под этой формулировкой мы объединили конкретные проблемы развития региона, как их видят госслужащие, и на решение которых необходимо, прежде всего, направить усилия: развитие экономики, борьба с безработицей, забота о ЖКХ, улучшение инфраструктуры, ремонт зданий, благоустройство, увеличение заработной платы и повышение уровня жизни, развитие культуры.

Также хотелось бы упомянуть ряд уникальных ответов госслужащих, представляющих определенный интерес: «нацеленность на решение системных проблем»; «ориентироваться, прежде всего, на пенсионеров, детей и инвалидов»; «сократиться, не «съедать» народный бюджет»; «ничего, люди всегда будут недовольны».

В целом мы видим, что при некоторой разнице в расстановке акцентов, в принципиальных моментах существует единство в понимании направлений улучшения репутации гражданами и властью.

Важной, на наш взгляд, является также информация о персональном осознании каждым государственным гражданским служащим того, что он лично делает и может сделать для улучшения репутации региональной власти в целом и репутации органов исполнительной власти, в частности. На соответствующий вопрос были получены следующие варианты ответов:

- ✓ выполнять должностные обязанности – 52,8%;
- ✓ больше работать – 50,4%;
- ✓ профессионально и оперативно решать проблемы населения, помогать людям, взаимодействовать с обществом – 10,2%;

- ✓ быть более открытым, качественно предоставлять информацию, разъяснять о деятельности госслужащих – 7,1% (был и такой вариант ответа, учитывающий возможности современных информационных технологий – анонсировать мероприятия, проводимые областью,
- ✓ в социальных сетях среди друзей);
- ✓ быть инициативным, вносить предложения по совершенствованию управления – 1,6%;
- ✓ быть честным – 1,6%.

Также представим некоторые уникальные ответы: «не заниматься постоянной реорганизацией органов власти, что отнимает очень много времени»; «никогда не говорю плохо о власти»; «изучаю историю родного края для дальнейшего участия и видимых результатов во благо отечеству»; «полюбить власть»; «соответствовать образу госслужащего». Ответы некоторых госслужащих свидетельствуют о довольно высокой самооценке (3,9%): «я и так много делаю», «ничего».

Таким образом, мы видим, что для половины госслужащих их личный вклад в формирование хорошей репутации власти сводится к выполнению должностных обязанностей. В то же время, большинство представителей власти видят и недостатки в своей работе, и личный потенциал для ее улучшения.

В то же время, следует отметить крайне важный аспект в работе над репутацией власти, выявленный по результатам опроса государственных гражданских служащих. С одной стороны, мы выяснили, что существует достаточно высокий уровень осознания представителями власти перспектив улучшения собственной деятельности для улучшения репутации, с другой стороны, они не видят прямой связи между личным вкладом в репутацию и изменением в оценке репутации исполнительной власти в целом. Данное противоречие было выявлено при анализе ответов госслужащих на следующий вопрос: «Как Вы думаете, в какой мере репутация органов исполнительной власти Смоленской области зависит лично от Вас, Вашей деятельности, ее эффективности?»

Результаты исследования показывают, что только 12,6 % государственных гражданских служащих связывают репутацию власти с собственной деятельностью, 45,7 % считают, что репутация власти зависит от их деятельности незначительно, 33,1 % – практически не зависит, 7,9% – абсолютно не зависит.

То есть, по представлению госслужащих, они могут работать с высокой эффективностью и таким образом способствовать формированию позитивной репутации, но реально улучшений не происходит, получается, что население этого как бы «не замечает», что впоследствии может существенно демотивировать представителей власти к хорошей работе...

Итак, мы рассмотрели направления улучшения деятельности власти, повышения ее результативности в контексте изучения репутации, с позиции, как населения, так и государственных гражданских служащих, и определили принципиальное единство мнений обоих субъектов относительно перспективных направлений формирования позитивной репутации. При этом было выявлено и существенное противоречие между осознанием степени личного вклада госслужащих в формирование хорошей репутации через свою эффективную деятельность и возможностями реального улучшения репутации власти.

Положительная репутация региональной власти может и должна стать одним из ключевых нематериальных ресурсов развития системы регионального управления, который способен усилить действия власти, укрепить доверие к ней населения, мобилизовать граждан для реального заинтересованного участия в управлении регионом.

Список литературы.

- [1] Официальный сайт научно-исследовательского проекта «Репутация региональной власти». URL: <http://www.smolvlast.ru>.
- [2] Указ Президента Российской Федерации от 7 мая 2012 г. № 601 «Об основных направлениях совершенствования системы государственного управления» // Официальный сайт Российской газеты. – <http://www.rg.ru/2012/05/09/gosupravlenie-dok.html> (10.03.2015).

СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ СИСТЕМЫ СТИМУЛИРОВАНИЯ ТРУДА В ГОСУДАРСТВЕННОМ СЕКТОРЕ ЭКОНОМИКИ

***Аннотация.** В статье представлены результаты анализа выборочного социологического опроса, проведенного среди госслужащих Министерства экономического развития Российской Федерации, Федеральной миграционной службы, Федеральной налоговой службы о понимании ими сущности принципов оплаты труда, оценка их практической реализуемости, значении разработки единых принципов оплаты труда для повышения мотивации и стимулирования труда работников государственного сектора российской экономики, в т.ч. государственных гражданских служащих. Оценка результатов ответов респондентов разных ведомств осуществлялась на основе статистических методов с использованием программы SPSS.*

Организации госсектора являются важнейшей частью экономики Российской Федерации. В государственном секторе (в организациях государственной и муниципальной форм собственности) в конце 2013 года было занято 19,2 млн. человек или 28,4 % от общего числа занятых в экономике. Для сравнения в организациях частной форм собственности работало 40,7 млн. человек [1].

Одним из эффективных направлений совершенствования системы стимулирования к труду в государственном секторе экономики может стать разработка единых принципов оплаты труда работников госорганов и органов местного самоуправления, организаций с государственным участием, учреждений бюджетной сферы. Организации с участием государства или муниципального образования признаются в соответствии с пунктом 9 статьи 2 Федерального закона от 23.11.2009 № 261-ФЗ (ред. от 28.12.2013) «Об энергосбережении и о повышении энергетической эффективности и о внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации» юридические лица, в уставных капиталах которых доля (вклад) Российской Федерации, субъекта Российской Федерации, муниципального образования составляет более чем пятьдесят процентов и (или) в отношении которых Российская Федерация, субъект Российской Федерации, муниципальное образование имеют право прямо или косвенно распоряжаться более чем пятьюдесятью процентами общего количества голосов, приходящихся на голосующие акции (доли), составляющие уставные капиталы таких юридических лиц, государственные или муниципальные унитарные предприятия, государственные или муниципальные учреждения, государственные компании, государственные корпорации, а также юридические лица, имущество которых либо более чем пятьдесят процентов акций или долей в уставном капитале которых принадлежат государственным корпорациям [2].

Государство выступает при этом, как правило, с позиций:

- регулятора, формирующего правила игры (законодательство) и отвечающего за их исполнение (правоприменение);
- собственника активов;
- непосредственного участника внутрикорпоративных, организационных отношений, подчиняющегося вышеуказанным и дополнительным правилам, в т.ч. локальным нормативным документам, в случае государственного участия в уставном капитале организаций.

* О.С. Осипова, доктор соц. н., доцент; Н.В. Сахарова, аспирант Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации РОССИЯ.

Эти роли могут вступать в противоречия в рамках государственного сектора экономики, что в определенной степени мы и наблюдаем при анализе систем оплаты труда.

Организации, относящиеся к государственному сектору, могут значительно различаться по организационной структуре, функциям, персоналу и результатам деятельности. Понятие «государственный сектор», «бюджетная организация» очень неоднородны по своему содержанию, источникам финансирования. За последние двадцать лет в организациях, относящихся к государственному сектору экономики, возросла дифференциация оплаты труда не только в абсолютных и относительных величинах, но и с точки зрения построения дизайна заработной платы, особенно стимулирующей её части. На повестку дня вышел вопрос о возможности разработки единых принципов оплаты труда и границах их применения в организациях с различной организационно-правовой формой собственности. Вполне логично, что такая работа, прежде всего, должна быть проведена в госорганах и органах местного самоуправления, организациях с государственным участием, учреждениях бюджетной сферы. В государственном управлении (по всем вестям власти и уровням управления) в 2013 году было занято 1,5 млн. человек, что составляло 2,3 % от всей численности занятых в экономике или 8 % от численности занятых в организациях государственной и муниципальной форм собственности [3;4].

Для успешного применения единых принципов оплаты труда в перечисленных организациях также необходимо учитывать их различия, разнообразие накопленного опыта по созданию систем заработной платы, социально-психологическую готовность работников к большей унификации принципов оплаты труда. В данной статье на основе данных социологического исследования будут проанализированы понимание госслужащими сущности принципов оплаты труда, оценка ими практической реализуемости нормативно закрепленных уже принципов оплаты труда, значение разработки единых принципов оплаты труда для повышения мотивации и стимулирования труда работников государственного сектора российской экономики.

На важность и актуальность совершенствования системы оплаты труда государственных гражданских служащих было обращено внимание в Указе Президента Российской Федерации от 07.05.2012 N 601 «Об основных направлениях совершенствования системы государственного управления». В данном документе признается наличие проблем в сфере материального стимулирования гражданских служащих, что негативно сказывается на эффективности деятельности как самих гражданских служащих, так и государственных органов в целом. Основными проблемами являются отставание размеров зарплат гражданских служащих от размеров зарплат работников на аналогичных позициях в частном секторе, а также отсутствие должной зависимости размера заработной платы гражданского служащего с результатами его труда, что снижает стимулы гражданских служащих к повышению эффективности деятельности.

Анкетный опрос был организован кафедрой «Управление персоналом» Финансового университета при Правительстве Российской Федерации в апреле 2014 года в рамках реализации временным творческим коллективом госбюджетного задания по теме «Разработка единых принципов оплаты труда работников госорганов и органов местного самоуправления, организаций с государственным участием, учреждений бюджетной сферы» (научный руководитель доктор социологических наук О.С.Осипова). В ходе анкетирования были опрошены в равных пропорциях сотрудники трех структур – государственные гражданские служащие (ГГС) разных отделений Управления федеральной миграционной службы России (ОУФМС) по городу Москве, Инспекций федеральной налоговой службы (ИФНС) Москвы и Московской области, Министерства экономического развития России (МЭР) – всего 142 человека. Респондентам была предложена анкета из 84 вопросов. Обработка результатов социологического опроса осуществлялась в программе SPSS с использованием таких статистических критериев и методов как z-тест, критерий Фишера, дисперсионный анализ.

Краткая характеристика респондентов.

Среди опрошенных доминировали:

- женщины, которые составили 73,24% респондентов;
- работники с высшим образованием (82,4%);
- сотрудники в возрасте до 30 лет (44%).

Анализ однородности групп с помощью z-теста по полу, уровню образования, возрасту, общему стажу работы, стажу работы на госслужбе позволяет считать выборки по разным ведомствам однородными с вероятностью 95%. Однако наблюдаются и некоторые знаковые отличия: наиболее высокий уровень образования имели сотрудники МЭР, что вполне закономерно.

Работники с размером заработной платы до 20 тыс. руб. составили 29,6% всех опрошенных, с размером оплаты труда от 20 до 30 тыс. руб. – 24,6%. Только 7,7% респондентов указали размер своей заработной платы в диапазоне от 60 до 100 тыс. руб. Как показал анализ, более низкий уровень оплаты наблюдался среди респондентов отделений ФМС по г. Москва – их доля среди наименее оплачиваемой группы работников составила 41,7%.

Цель проведенного исследования заключалась в изучении понимания госслужащими роли и значения принципов оплаты труда, достаточно тесно связанных с принципами государственной гражданской службы, зафиксированными в законе о государственной гражданской службе. Кроме того, важно было понять, как респонденты оценивают степень практической реализуемости данных принципов, в том числе и с учетом произошедшего в последние три года увеличения размера их заработной платы.

Система оплаты труда работников государственных и муниципальных учреждений на федеральном, региональном и муниципальном уровнях формируется на основе следующих основополагающих принципов [5]:

Верховенство Конституции Российской Федерации, федеральных законов и общепризнанных принципов, норм международного права на всей территории Российской Федерации;

Недопущение снижения и (или) ухудшения размеров и условий оплаты труда работников государственных и муниципальных учреждений по сравнению с размерами и условиями оплаты труда, предусмотренными Трудовым кодексом Российской Федерации, федеральными законами и иными нормативными правовыми актами Российской Федерации, нормативными правовыми актами субъектов Российской Федерации и органов местного самоуправления;

Установление в государственных и муниципальных учреждениях систем оплаты труда коллективными договорами, соглашениями и локальными нормативными актами в соответствии с трудовым законодательством и иными нормативными правовыми актами Российской Федерации, содержащими нормы трудового права, включая фиксированные размеры тарифных ставок, окладов (должностных окладов), ставок заработной платы за исполнение трудовых (должностных) обязанностей за календарный месяц либо за установленные нормы труда (нормы часов педагогической работы в неделю (в год) за ставку заработной платы), а также размеры доплат и надбавок компенсационного характера, в том числе за работу в условиях, отклоняющихся от нормальных, размеры выплат стимулирующего характера;

Обеспечение зависимости заработной платы каждого работника от его квалификации, сложности выполняемой работы, количества и качества затраченного труда без ограничения ее максимальным размером;

Обеспечение равной оплаты за труд равной ценности, в том числе при установлении размеров тарифных ставок, окладов (должностных окладов), ставок заработной платы, выплат компенсационного и стимулирующего характера, а также недопущение какой бы то ни было дискриминации – различий, исключений и предпочтений, не связанных с деловыми качествами работников и результатами их труда.

Заработная плата ГГС начисляется за исполнение профессиональной служебной деятельности на должностях государственной гражданской службы. Размеры окладов денежного содер-

жания гражданского служащего ежегодно увеличиваются (индексируются) в соответствии с законом о федеральном бюджете или бюджете субъектов РФ на соответствующий год с учетом уровня инфляции. Вышеуказанные принципы ещё раз подтверждают то, что государственные служащие в правовом государстве являются полноправными участниками всех трудовых отношений, которые, в свою очередь, охраняются и регулируются законодательством Российской Федерации.

Пугачева И.П. и Лукьянова Н.И., выделяют следующие принципы оплаты труда государственных гражданских служащих РФ, которые более правильное, на наш взгляд, следует называть принципами построения системы заработной платы:

- сочетание жесткого оклада с надбавками, премиями и материальной помощью;
- зависимость оклада от занимаемой должности;
- зависимость надбавок от классного чина;
- зависимость надбавок от особых условий государственной службы;
- зависимость надбавок от выслуги лет;
- зависимость премий от результатов работы государственных служащих [6].

Принципы оплаты труда были рассмотрены в контексте совершенствования трудовых отношений. В процессе работы над темой авторским коллективом было выдвинуто предположение, что большинство государственных гражданских служащих заинтересовано в дальнейшей разработке, законодательном закреплении и реализации на практике единых принципов оплаты труда.

Прежде всего, было изучено, какой смысл государственные гражданские служащие вкладывают в само понятие «принцип оплаты труда» (допускалось несколько вариантов ответа). На первое место государственные гражданские служащие всех трех ведомств поставили следующий вариант ответа «принцип – это требование обязательное к выполнению». Как показал дисперсионный анализ, наименьшие межгрупповые различия в ответах, наблюдались именно по данному варианту ответа. Наибольшую ценность данная трактовка принципа имеет для сотрудников налоговой (34%) и миграционной служб (27%), что обусловлено характером их работы. У 19% опрошенных принципы оплаты труда ассоциируются со словом закон, принципы оплаты труда в их понимании – это гарантия закрепленных в Конституции права на труд и справедливое вознаграждение за него. Если суммировать такие близкие по смысловому значению критерии оценки принципов оплаты труда как правило, закон, требования, обязательные к исполнению, то становится понятно, что подавляющее большинство респондентов рассматривают понятие «принципы оплаты труда» как фундаментальные, основополагающие положения, регулирующие характер трудовых отношений и определяющие устойчивость функционирования системы оплаты труда в госорганах.

Очень показательным является разброс мнений служащих по такому варианту ответа на поставленный вопрос как принцип оплаты труда – это основополагающая идея, которой необходимо руководствоваться (рис.1). В ответах на этот вариант вопроса прослеживается четкая взаимосвязь между дисциплинарными требованиями и характером работы служащих. В отделениях ФМС респонденты работают бок о бок с военнослужащими, для которых приказ не подлежит обсуждению. Понятие «правило», «закон» для них более понятны (14,6% в обоих случаях), нежели словосочетание «основополагающая идея». Отрадно, что особое значение варианту ответа «принцип оплаты труда – это основополагающая идея, которой необходимо руководствоваться» придают сотрудники Министерства экономического развития, которые обязаны не только думать о стабильности существующей системы, но и об устойчивом её развитии. Последнее неизбежно связано с развитием принципов оплаты труда, с подбором адекватных ответов на вызовы времени.

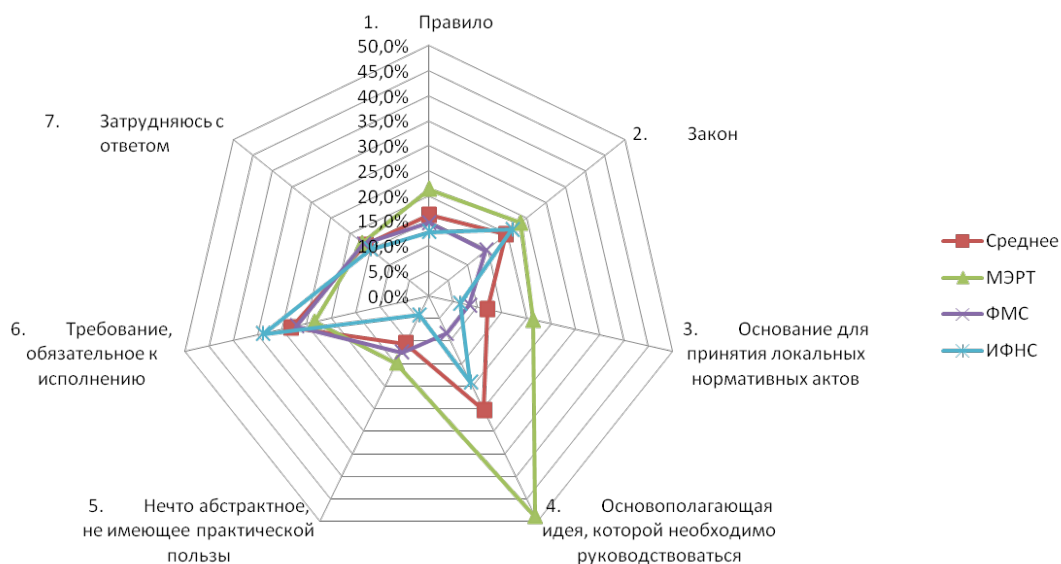


Рис. 1. Ответ респондентов на вопрос 20
«Как Вы понимаете, что такое принцип оплаты труда?»

Почти каждый второй респондент – сотрудник министерства подчеркнул важность именно такого понимания принципов оплаты труда. Каждый десятый респондент рассматривает принципы оплаты труда как нечто абстрактное, не имеющее практической пользы. Наиболее высокий показатель в этом варианте ответа встречается у сотрудников МЭР (так считает практически каждый шестой опрошенный), наименьший – у сотрудников налоговых служб (4%). Учитывая, что сотрудники МЭР представляют ведомство, которое непосредственно отвечает за совершенствование принципов и системы оплаты труда всех работников бюджетного сектора, в том числе и госслужащих, этот показатель не может не настораживать. Необходимо в обязательном порядке в программы повышения квалификации сотрудников всех уровней МЭР включать тему, связанную с изучением генезиса и анализа современных подходов принципов и систем оплаты труда.

В целом анализ показал, что среди респондентов присутствует достаточно четкое понимание сущности принципов оплаты труда, при этом характер труда неизбежно накладывает отпечаток на восприятие и трактовку ими одного из фундаментальных социальных понятий.

Во-вторых, была рассчитана оценка мнений респондентов о значении и роли принципов оплаты труда как стимулов к совершенствованию трудовой мотивации работников госсектора. Респондентам было предложено 8 вариантов ответа и допускалось более 1 ответа.

Почти каждый второй опрошенный считает, что соблюдение единых принципов оплаты труда позволит более эффективно оценить достигнутые результаты работы работников госсектора (рис.2). Практически каждый третий респондент считает, что принципы оплаты труда в равной степени позволяют разработать более прозрачные системы оплаты труда, увеличивают мотивацию на служение своему народу и государству, способствуют улучшению качества предоставляемых услуг. Высокую оценку принципы оплаты труда получили и сточки зрения их влияния на реализацию принципа социальной справедливости, уменьшение социальной дифференциации общества. Каждый четвертый респондент считает, что принципы оплаты труда необходимы для недопущения значительной дифференциации между оценкой одной и той же трудовой функции на разных уровнях власти.

Анализировались также мнения респондентов о степени реализации принципов оплаты труда государственных гражданских служащих. Почти половина опрошенных считают, что полностью или в основном реализуются нормы трудового права и положения, зафиксированные в документах, затрагивающих вопросы оплаты труда государственных гражданских служащих;

каждый третий отметил, что в такой же степени реализуются обеспечение зависимости заработной платы каждого работника от его квалификации, сложности выполняемой работы, количества и качества затраченного труда без ограничения её максимальным размером.

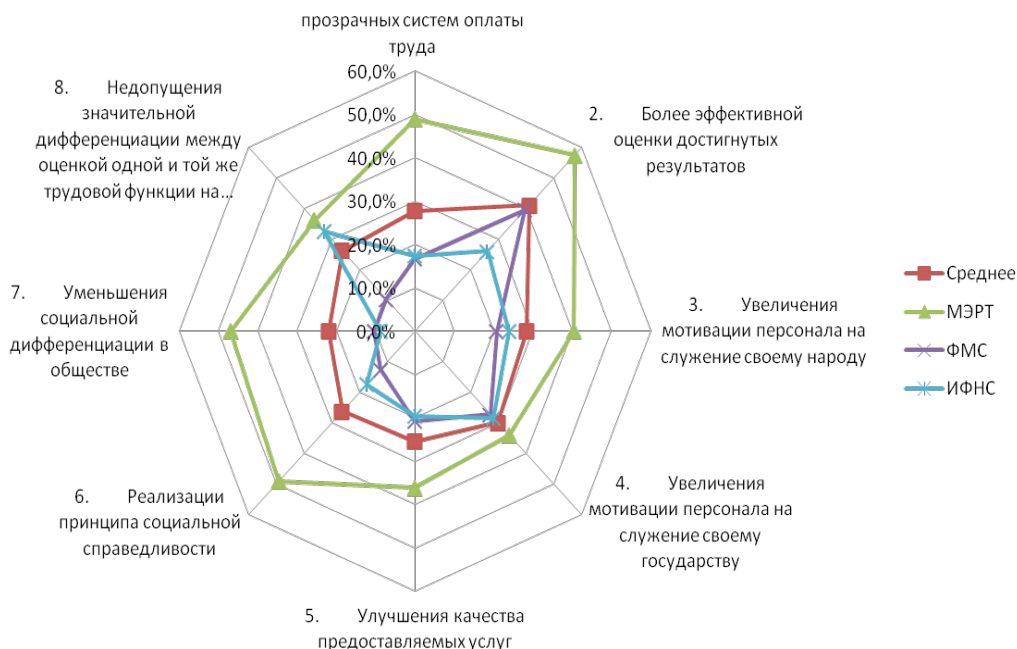


Рис. 2 Ответ респондентов на вопрос 26

«Для чего необходимы единые принципы оплаты труда госорганов и органов местного самоуправления, организаций с государственным участием, учреждений бюджетной сферы?»

Особую научную и практическую значимость имел вопрос о том, разделяют ли государственные гражданские служащие идею о целесообразности разработки единых принципов оплаты труда. 52% государственных гражданских служащих поддерживают идею разработки единых принципов оплаты труда для работников отнесенных к государственному сектору, не смотря на значительное разнообразие организаций госсектора. Необходимо отметить, что наиболее распространенным мнением респондентов о том, для чего нужны единые принципы оплаты труда, является ответ – «Для более эффективной оценки достигнутых результатов» (более половины опрошенных).

Проанализируем возможные причины, препятствующие введению единых принципов оплаты труда, на которые обратили внимание госслужащие: На первое место по частоте повторяемости ответов – различия в оплате труда работников государственной и муниципальной службы на разных уровнях управления; далее отличия в оплате труда между работниками организаций с государственным участием и работниками организаций частной формы собственности. Каждый третий респондент обратил внимание на неразвитость нормативно-правовой базы, каждый пятый ответивший – на консерватизм мышления.

Анализ результатов социологического исследования показал, что государственные гражданские служащие не только достаточно четко понимают сущность и значение принципов оплаты труда, но и необходимость их дальнейшего совершенствования для повышения качества функционирования системы государственной гражданской службы. Одновременно опрос позволил углубить и понимание тех трудностей, с которыми придется столкнуться при их внедрении.

Статья подготовлена по некоторым результатам исследования «Разработка единых принципов оплаты труда работников госорганов и органов местного самоуправления, организаций с государственным участием, учреждений бюджетной сферы», выполненного ВТК за счет бюд-

жетных средств по Государственному заданию Финансового университета при Правительстве Российской Федерации 2014 года (научный руководитель доктор социологических наук О.С.Осипова).

Список литературы.

- [1] Россия в цифрах // Росстат. Электронный ресурс. URL: http://www.gks.ru/wps/wcm/connect/rosstat_main/rosstat/ru/statistics/publications/catalog/doc_1135075100641 (дата обращения: 10 октября 2014).
- [2] Управление организациями с государственным участием [Электронный ресурс] // Официальный сайт Министерства экономического развития. URL : <http://www.economy.gov.ru/wps/wcm/connect/economylib4/mer/activity/sections/use/gos/index> (дата обращения: 01 июня 2014).
- [3] СПРАВКА о численности и оплате труда гражданских служащих федеральных государственных органов (центральных аппаратов министерств и ведомств) // Росстат. [Http://www.gks.ru/bgd/free/B09_03/isswww.exe/Stg/trud/plat28-13.htm](http://www.gks.ru/bgd/free/B09_03/isswww.exe/Stg/trud/plat28-13.htm) (дата обращения: 11 сентября 2014).
- [4] Рассчитано на основе статистических данных численности работников государственных органов и органов местного самоуправления по уровням управления http://www.gks.ru/bgd/regl/b14_11/isswww.exe/Stg/d01/02-04.htm (дата обращения: 10 октября 2014).
- [5] Федеральный закон от 27.07.2004 № 79-ФЗ «О государственной гражданской службе Российской Федерации». Ст.5. – информационно-правовой портал «Гарант». – <http://base.garant.ru/12136354/> (Дата обращения 02.05.2014).
- [6] Пугачева И.П., Лукьянова Н.И. Проблемы правового регулирования оплаты труда государственных гражданских служащих. Отечественная и зарубежная практика// Аналитический вестник Совета Федерации ФС РФ № 14(400) -2010. С. 31.

ОСОБЕННОСТИ ПРОВЕДЕНИЯ ЭМПИРИЧЕСКИХ ИССЛЕДОВАНИЙ В УПРАВЛЕНИИ ПЕРСОНАЛОМ ОРГАНИЗАЦИИ

***Аннотация.** Статья посвящена проблеме проведения эмпирических исследований в управлении персоналом организации. Рассмотрены основные методы используемые в практике управления персоналом организации. Основной вывод статьи заключается в том, что формирование процедуры эмпирического исследования должно опираться на концептуальную модель исследования, отражающую установки менеджера. Динамические и этические характеристики социально-психологического опыта менеджера позволяют в рамках концептуальной модели осуществить организационную диагностику и определить факторы эффективности организации, оценить ресурсы развития.*

Особенность эмпирических исследований в организации заключается в том, что процесс трансформации теории управления персоналом в практику управленческих технологий происходит слишком быстро, что ведет к формированию не совсем зрелых концепции и практических рекомендации. Ориентированные преимущественно на практику исследователи видят в управлении персоналом систему методов по совершенствованию организации с целью повышения эффективности ее деятельности. В этих условиях задача менеджера сводится к тому, чтобы предлагать услуги и практические рекомендации по подготовке лидеров, проектированию заданий, оценке деятельности, разработке программ стимулирования и другие психологические технологии. Как и любой товар, услуги менеджеров снабжают яркими ярлыками, которые не всегда правдиво отражают их качество и надежность. Исходя из гуманистического подхода в теории управления и теории социального научения, сверхзадачей эмпирических исследований в организации является создание научной базы для проектирования среды, обеспечивающей эффективность организации и самореализацию индивидов, создание благоприятных условий для труда и индивидуального развития всех членов организации.

Несмотря на сложность создания универсальных теорий поведения людей, способных объяснить все явления человеческой психики, каждому менеджеру необходимо сформировать систему координат для оценки своего поведения и поведения коллег. Она способна помочь в установлении каналов обратной связи, адекватно информирующих людей о последствиях их поведения. Все это позволит им видеть и корректировать свое поведение, а значит — совершенствоваться и расти.

Проведение эмпирических исследований в организационной среде опирается на процесс поиска, сбора, обработки данных и подготовки информации для принятия оперативных и стратегических решений в системе предпринимательства. Соответственно данное определение четко определяет основные этапы проведения любого исследования:

- разработка концепции исследования;
- поиск и сбор информации;
- обработка данных;
- подготовка итоговой аналитической записки (отчета).

* Бекова Диана Дмитриевна, доктор психологических наук, профессор, факультет государственного управления МГУ имени М.В. Ломоносова; Тихенький Владимир Георгиевич, кандидат политических наук, доцент МГУ имени М.В. Ломоносова.

Один из наиболее трудоемких и затратных этапов любого организационного исследования это поиск и сбор информации по исследуемой проблеме. В зависимости от используемых источников информации исследования делятся на кабинетные и полевые, которые могут дополнять друг друга

Кабинетное исследование – поиск, сбор и анализ уже существующей вторичной информации («исследование за письменным столом»). Вторичная информация представляет собой данные, собранные ранее для целей, отличных от решаемых в настоящий момент. Основными достоинствами работы с вторичной информацией являются: небольшая стоимость работ, поскольку не нужен сбор новых данных; быстрота сбора информации; наличие нескольких источников информации; относительная достоверность информации из независимых источников; возможность предварительного анализа проблемы. Очевидными недостатками работы с вторичной информацией являются: частое несоответствие вторичных данных целям проводимого исследования, в силу общего характера последних; информация, зачастую является устаревшей; методология и инструментарий, с помощью которых собраны данные, могут не соответствовать целям настоящего исследования. В связи с этим, зачастую кабинетное исследование дополняется параллельным проведением нескольких экспертных интервью для повышения достоверности информации.

Полевое исследование – поиск, сбор и обработка данных специально для конкретного маркетингового анализа. Любое полевое исследование основывается на первичной информации, иными словами на только что полученных данных для решения конкретной исследуемой проблемы. Основные достоинства первичной информации: данные собираются в строгом соответствии с точными целями исследовательской задачи; методология сбора данных строго контролируется. Главным недостатком сбора полевой информации являются значительные затраты материальных и трудовых ресурсов.

В зависимости от используемых инструментов и методов сбора (первичной) информации, исследования можно разделить на количественные и качественные, или используемые комплексно.

Количественные исследования это основной инструмент получения необходимой информации для планирования и принятия решений в случае, когда необходимые гипотезы относительно поведения потребителей уже сформированы. В основе методик количественных исследований всегда лежат четкие математические и статистические модели, что позволяет в результате иметь не мнения и предположения, а точные количественные (числовые) значения изучаемых показателей.

На основе результатов количественных исследований можно рассчитывать необходимые объемы производства, рентабельность, формировать цену, параметры продукта, находить незанятые ниши рынка и многое другое. Основная заслуга количественных исследований в том, что они снижают риск принятия неправильных решений и выбора неточных параметров планирования. Уверенность в том, что и без исследований все известно о рынке, часто оборачивается недостаточно продуманными и недостаточно эффективными действиями на рынке и напоминает метод проб и ошибок. Количественные исследования являются наиболее адекватным способом численной оценки:

- емкости рынка и структуры предложения и спроса;
- объемов продаж операторов рынка;
- перспектив развития продукта;
- эффективности различных направлений деятельности компаний по поддержке и продвижению продукта;
- направлений развития продуктового портфеля и отдельных его составляющих;
- эффективности рекламной деятельности;
- эффективности работы дистрибьюторской сети;
- реакции потребителей на возможные маркетинговые действия производителя.

Качественные исследования в отличие от количественных фокусируются не на статистических измерениях, а опираются на понимание, объяснение и интерпретацию эмпирических данных и являются источником формирования гипотез и продуктивных идей. Иначе говоря, качественные исследования отвечают не на вопрос «сколько?», а на вопросы «что?» «как?» и «почему?». В качественных исследованиях широко используются проективные и стимулирующие техники – неструктурированные, не директивные способы задавать вопросы, которые помогают исследователю раскрыть мотивы, верования, установки, отношения, предпочтения, ценности, степень удовлетворенности общие проблемы респондентов, в том числе относительно продуктов или брендов.

Проективные техники способствуют преодолению таких трудностей коммуникации, как вербализация чувств, отношений и т.п., а также выявлению латентных мотивов, неявных установок, вытесняемых чувств и пр. Наибольшее применение качественные исследования находят при изучении моделей потребления, покупательского поведения и факторов, определяющих выбор, отношения к продуктам, брендам и компаниям, покупательских намерений. Немаловажное значение качественные исследования играют там, где позволяют понять, существует ли на исследуемом рынке ниша для нового продукта и выявить отношение к новым продуктам (или концепциям продуктов). Использование качественных исследований на этапе стратегической разработки концепции бренда, обеспечивая возможность генерации комплекса идей относительно концепции позиционирования бренда, оценки концепции бренда, генерации идеи относительно креативного воплощения стратегических концепций, оценки элементов маркетинговой коммуникации (названия, логотипа, упаковки, рекламы). Ещё одной областью приложения качественной методологии являются так называемые диагностические исследования. Очевидно, что восприятие продукта и рекламы потребителями меняется со временем. Качественные исследования в таких случаях помогают определить уровень, направление и характер изменений восприятия бренда и рекламы со временем.

Несмотря на огромное количество разнообразных исследовательских методик и техник, общая схема мероприятий, реализуемых в рамках рыночных исследований, достаточно проста и понятна. Основными источниками получения маркетинговой информации являются, интервью и опросы, регистрация наблюдений, эксперимент, панель и экспертная оценка.

Интервью (опрос) – выяснение позиции людей или получение от них справки по какому-либо вопросу. **Опрос** – это наиболее распространенная и важная форма сбора данных в маркетинге. Приблизительно 90% исследований используют этот метод. Опрос может быть устным (личным) или письменным.

При письменном опросе участники получают опросные листы (анкеты), которые они должны заполнить и отдать по назначению. Обычно, в письменных опросах используются закрытые вопросы, ответы на которые заключаются в выборе одного из приведенных. Обычно, при письменных опросах, опросный лист рассылается представителям целевой аудитории, по средствам электронной почты, почтовой рассылки или факсимильной связи. Основным недостатком, ограничивающим использование данного метода, является длительный период и низкий процент (в среднем 3%) возврата заполненных анкет.

Личные и телефонные опросы принято также называть интервью.

Телефонные интервью – это относительно дешевый метод проведения опросов любого уровня точности с точки зрения построения выборки (географическое расположение респондентов не имеет принципиального значения с точки зрения стоимости проведения интервью). Данный метод применим только в количественных исследованиях. Однако существуют объективные недостатки использования данного метода – не совсем полный контроль понимания и искренности респондента, нет возможности предъявлять визуальные материалы (образцы, карточки с вариантами ответов).

Интервью могут быть формализованные и неформализованные.

При формализованном интервью имеется конкретная схема проведения опроса (обычно это опросный лист, содержащий заранее подготовленные четкие формулировки вопросов и про-

думаные модели ответов на них). Формализованное интервью теряет большую часть своего смысла, если ответы респондентов не анализируются в плоскости их социальных и демографических (отраслевых и географических) характеристик. Поэтому он предполагает обязательное заполнение «паспорттики», куда вносятся те данные о каждом респонденте, необходимость которых диктуется исследовательской программой. Подобные интервью проводятся на улице, в магазинах, на общественных мероприятиях, по месту жительства респондентов (поквартирные опросы), и т.п. Наибольшее применение формализованные опросы получили при реализации количественных исследований. Основными недостатками данного метода являются: относительно высокая стоимость и незначительный географический охват.

Неформализованные интервью – это специфический метод сбора информации, при котором имеются только тема и цель. Конкретной схемы проведения опроса, нет. Это дает возможность выявления глубинных мотивов действий потребителя, изучения как рациональных, так и иррациональных причин его покупательского поведения. На практике, неформализованные интервью используются при проведении качественных исследований. Неформализованные интервью бывают индивидуальные и групповые.

Индивидуальные неформализованные интервью проводятся с респондентом один на один в форме диалога, при этом респондент имеет возможность высказать развернутые суждения по исследуемой задаче. Можно выделить такие формы проведения индивидуальных неформализованных интервью, как глубинные интервью и холл – тесты.

Глубинные интервью – представляют собой серию индивидуальных интервью по заданной тематике, проводимых согласно путеводителю обсуждения. Интервью проводит специально обученный интервьюер высокой квалификации, который хорошо разбирается в теме, владеет техникой и психологическими приемами ведения беседы. Каждое интервью проходит в течение 15-30 минут и сопровождается активным участием респондента – он раскладывает карточки, рисует, пишет и т.д. Глубинные интервью позволяют глубже проникнуть в психологию респондента и лучше понять его точку зрения, поведение, установки, стереотипы и т.д.

Глубинные интервью, несмотря на большие (в сравнении с фокус-группами) затраты времени, оказываются весьма полезными в ситуациях, когда атмосфера групповой дискуссии нежелательна. Это бывает необходимым при изучении отдельных проблем и ситуаций, о которых не принято говорить в широком кругу, или когда индивидуальные точки зрения могут резко отличаться от социально одобряемого поведения. Глубинные интервью применяются при тестировании и проработке начальных рекламных разработок (креативных идей), когда требуется получить непосредственные, индивидуальные ассоциации, реакции и восприятие – без оглядки на группу. При этом оптимальным является сочетание метода глубинных интервью и фокус – групп с одними и теми же респондентами. И, наконец, глубинные интервью незаменимы при проведении качественных исследований, когда особенности целевой группы делают невозможным сбор респондентов на фокус-группу – т.е. В одно время в одном месте на 2-3 часа. Например, когда речь идет о занятых бизнесменах, богатых горожанах, узких профессиональных группах и т.п.

Холл – тесты – это личные полужформализованные интервью в специальном помещении. Как правило, используются помещения в библиотеках, магазинах, холлах административных зданий и т.п. Респондент и интервьюер садятся за столик, и интервью проходит в режиме структурированной беседы.

Холл – тесты формально относятся к количественным методам получения информации. С качественными методами холл – тест роднит то, что информация получается на относительно небольшой направленной выборке (от 100 до 400 человек), а также то, что респондента просят прокомментировать (объяснить) свое поведение. Для проведения холл – теста представители целевой группы (потенциальные потребители) приглашаются в помещение, оборудованное для дегустации товаров и/или просмотра рекламы, где им предоставляется возможность продемонстрировать свою реакцию на тестируемый материал и объяснить причину своего выбора. В ходе ответов на вопросы анкеты определяются критерии выбора, частота и объем потребления марок изучаемой товарной группы. Метод применяется для оценки потребительских свойств нового

товара: вкус, запах, внешний вид и т.п. Используется также при тестировании элементов товарной марки, упаковки, аудио – и видеороликов, рекламных обращений (узнаваемость рекламного сообщения, запоминаемость, достоверность, убедительность, понимание первичной и вторичной идеи рекламы, слогана и т.д.) и т.п.

Групповое неформализованное интервью (фокусированное интервью, фокус – группа) – представляет собой групповое обсуждение интересующих вопросов представителями целевой аудитории. «Фокус» в такой группе – на субъективном опыте людей, которые дают свое понимание и объяснение заданной темы, включая все её нюансы. Ход беседы управляется модератором по заранее разработанному плану и фиксируется на видеоплёнку. Как правило, в ходе дискуссии используются различные проективные методики, позволяющие узнать «реальное» отношение потребителей к исследуемому предмету, получив гораздо более глубокую и подробную информацию, чем на уровне «обычного» общения. Обычно люди не задумываются специально над теми вопросами, которые обсуждаются на группе, или не имеют возможности сопоставить свое мнение с мнениями других людей. В ходе фокус группы респондентов просят не просто оценить что-либо по принципу «нравится – не нравится», но и объяснить свою точку зрения. А последующий квалифицированный анализ полученных результатов позволяет понять психологические механизмы формирования того или иного мнения участников группы. Основным недостатком данного метода является трудности числового выражения результатов фокусированных интервью для дальнейшей экстраполяции на генеральную совокупность объектов исследований. Поэтому на практике фокус – групповая методика используется в сочетании с количественными методами исследований.

Регистрация наблюдения представляет собой форму исследований, с помощью которых осуществляется систематическое, планомерное изучение поведения того или иного объекта или субъекта. Наблюдение – это процесс открытого или скрытого от наблюдаемого сбора и регистрации событий или особых моментов, связанных с поведением изучаемого объекта. Предметом наблюдений могут быть свойства и поведение индивидуумов; перемещение вещей, товаров и т.п. Недостатком наблюдений является невозможность выявления мнений, представлений, знаний людей. Поэтому на практике наблюдения обычно используются совместно с другими методами исследований.

Панель – это повторяющийся сбор данных у одной группы опрашиваемых через равные промежутки времени. Таким образом, панель – это вид непрерывной выборки. Она позволяет зафиксировать изменения наблюдаемых величин, характеристик. Панельный опрос используют при изучении мнений потребителей определенной группы за какой-либо промежуток времени, когда определяются их потребности, привычки, вкусы, рекламации. Недостатками использования панелей является постепенный отказ участников от сотрудничества или переход в другую потребительскую категорию, и «эффект панели», заключающийся в сознательном или бессознательном изменении образа поведения участников, находящихся под длительным контролем.

Экспертная оценка – это оценка исследуемых процессов квалифицированными специалистами-экспертами. На практике для проведения экспертных оценок чаще всего применяют дельфи-метод, метод мозговой атаки и метод синектики.

Дельфи-метод – форма опроса экспертов, при которой их анонимные ответы собираются в течение нескольких туров и через ознакомление с промежуточными результатами получают групповую оценку исследуемого процесса.

Метод мозговой атаки заключается в неконтролируемой генерации и спонтанном переплетении идей участниками группового обсуждения проблемы. На этой базе возникают цепочки ассоциаций, которые могут привести к неожиданному решению проблемы.

Синектика считается методом с высоким творческим потенциалом. Идея метода заключается в постепенном отчуждении исходной проблемы путем построения аналогий с другими областями знаний. После многоступенчатых аналогий производится быстрый возврат к исходной задаче.

Метод совместного анализа, предназначенный для оценки и сравнения атрибутов продуктов с целью выявления тех из них, которые оказывают наибольшее влияние на покупательские

решения. Метод «Conjoint analysis» – признается рядом авторов, как лучшая технология для измерения важности того или иного фактора, указывающего на предпочтения респондента. Достоинством метода является возможность выявить латентные факторы, влияющие на поведение потребителей. С помощью данного метода можно выделить оптимальную комбинацию свойств продукта, оставив продукт в приемлемой ценовой категории.

Кластерный анализ – это совокупность методов, позволяющих классифицировать многомерные наблюдения, каждое из которых описывается неким набором переменных. Целью кластерного анализа является образование групп схожих между собой объектов, которые принято называть кластерами. При помощи кластерного анализа можно производить сегментацию рынка (например, выделение приоритетных групп потребителей). Применение методов кластеризации к сегментированию основано на следующих предположениях. Во-первых, считается, что по значениям переменных, которыми описываются свойства потребителей, можно выделить группы схожих потребителей. Во-вторых, считается, что на выделяемом сегменте можно достигнуть лучших маркетинговых результатов по продвижению продукции. Полагается, что более значимо для маркетингового результата, объединение потребителей в группу с учетом мер близости друг к другу. Для обоснования данных предположений используется метод дисперсионного анализа.

С помощью дисперсионного анализа исследуют влияние одной или несколько независимых переменных на одну зависимую переменную или на несколько зависимых переменных. Метод статистического анализа, позволяющий определить достоверность гипотезы о различиях в средних значениях на основании сравнения дисперсий (отклонений) распределений (например, можно проверить гипотезу о различиях двух групп потребителей, выделенных при помощи кластеризации). В отличие от корреляционного анализа дисперсионный анализ не дает возможности оценить тесноту связи между переменными.

Регрессионный анализ представляет собой статистический метод установления зависимости между независимыми и зависимыми переменными. Регрессионный анализ на основе построенного уравнения регрессии определяет вклад каждой независимой переменной в изменение изучаемой (прогнозируемой) зависимой переменной величины. В маркетинге часто используется для прогнозирования спроса.

Факторный анализ представляет собой совокупность методов, которые на основе реально существующих связей признаков (или объектов) позволяют выявлять латентные (или скрытые) обобщающие характеристики изучаемых явлений и процессов. Главными целями факторного анализа являются сокращение числа переменных и определение структуры взаимосвязей между переменными, то есть классификация переменных. При сокращении числа переменных итоговая переменная включает в себя наиболее существенные черты объединяемых переменных. Классификация подразумевает выделение нескольких новых факторов из переменных связанных друг с другом. Этот метод используется также в маркетинге в связи с углублением анализа потребительского поведения, развитием психографики и т.п. задач, в которых необходимо выявление явно не наблюдаемых факторов.

Результаты полевых исследований представляют собой значительные массивы переменных, которые достаточно сложны для обработки «ручным методом». На сегодняшний день, в арсенале исследователей имеется множество программных пакетов, позволяющих оптимизировать и упростить процедуру анализа. Наибольшее распространение получили такие пакеты, как Vortex, SPSS, Statistica.

Программа «VORTEX» предназначена для:

- ввода первичной информации, собранной в ходе прикладного маркетингового или социологического исследования;
- обработки и анализа этой информации;
- представления полученных результатов анализа в виде таблиц, текстов, графиков и диаграмм с возможностью их переноса в Microsoft Word и другие приложения Windows/NT.

Возможности анализа информации:

- Программа Vortex позволяет производить описательную статистику изучаемых переменных (расчет статистических показателей: среднее, мода, медиана, квартили, дисперсия, среднеквадратическое отклонение, коэффициент вариации, скос, эксцесс и др.);
- Позволяет производить сегментирование потребителей по нескольким признакам, а также описание выделенных целевых групп (выделение контекстов – подмассивов документов для углубленного анализа, например, только мужчин или только респондентов в возрасте 20-25 лет).
- При помощи программы Vortex можно проводить корреляционный анализ, позволяющий выявить зависимости изучаемых факторов, влияющих на маркетинговый результат (расчет для таблиц двухмерного распределения коэффициентов корреляции Пирсона, Гамма, Лямбда, Крамера, Юла, Фишера, критериев Х-квадрат, Стьюдента, определение статистической значимости).

SPSS для Windows – это модульный, полностью интегрированный, обладающий всеми необходимыми возможностями программный продукт, предназначенный для всех этапов аналитического процесса: планирования, сбора данных, доступа к данным и управления данными, анализа, создания отчетов и распространения результатов. SPSS для Windows – это лучшее программное обеспечение, позволяющее решать бизнес – проблемы и исследовательские задачи, используя статистические методы.

Программное обеспечение SPSS позволяет проводить частотный анализ, описательную статистику, корреляционный анализ, дисперсионный анализ, кластерный анализ, факторный анализ, а также регрессионный анализ.

При помощи аналитических возможностей программы SPSS можно получить следующие данные:

- Наиболее выгодные сегменты рынка;
- Стратегии позиционирования товаров/услуг относительно аналогичных товаров/услуг конкурентов;
- Оценка качество товара/услуги клиентами;
- Перспективы развития, новые возможности для роста;
- Подтверждение или опровержение исследовательских гипотез.

Statistica – это универсальная интегрированная система, предназначенная для статистического анализа и визуализации данных, управления базами данных и разработки пользовательских приложений, содержащая широкий набор процедур анализа для применения в научных исследованиях, технике, бизнесе.

Statistica – это современный пакет статистического анализа, в котором реализованы все новейшие компьютерные и математические методы анализа данных. Опыт многих людей, успешно работающих с пакетом, свидетельствует о том, что возможность доступа к новым, нетрадиционным методам анализа данных (Statistica предоставляет такие возможности в полной мере) помогает находить новые способы проверки рабочих гипотез и исследования данных.

Эмпирические исследования в управлении персоналом опираются на организационную диагностику и прогнозирование. **Под организационной диагностикой понимается** систематический сбор и анализ информации о состоянии организации или отдельных ее подсистем с целью выявления проблем функционирования и определения путей их преодоления.

В процессе диагностики важно не только выявить имеющиеся проблемы, но и определить наиболее вероятные источники их возникновения, а также предусмотреть возможные последствия, которые закономерно наступят при дальнейшем воздействии ключевых факторов (либо при исключении их влияния). Часто организационную диагностику представляют частью или типом социально-психологической технологии управления персоналом, она выступает одним из

этапов комплексного обследования организации, обеспечивая информационное обоснование в принятии управленческих решений. Считается, что организационная диагностика как исследовательская деятельность должна включать:

1. концептуальную модель объекта диагностики (интегральной или аспектно ориентированной);
2. диагностические методики (интервью, опросы, наблюдения и т. д.);
3. диагностическую процедуру процесса.

Концептуальная модель необходима для определения направления исследовательской деятельности, так как включает в себя существенные для диагностики компоненты объекта и их взаимосвязи. Практическое применение концептуальной модели возможно после ее операционализации менеджером: необходимо сформировать эмпирические индикаторы, параметры которых могут быть измерены. Именно эмпирические индикаторы будут использоваться при диагностике состояния объекта и для интерпретации полученных данных. С.А.Липатов классифицирует диагностические модели на ситуационные (*случайные*) и нормативные.

Особенность ситуационных моделей заключается в том, что до постановки диагноза они не указывают направления организационных изменений, в них не заложено описание лучших (или наиболее эффективных) управленческих подходов, предпочитаемой модели поведения или организационной структуры.

Согласно нормативному подходу наилучший путь организационных изменений существует, есть одно желаемое направление изменений – к наиболее эффективной модели организации. Организационная диагностика как практическая деятельность сегодня достаточно широко распространена в сфере консультирования. Различают следующие виды организационной диагностики:

- по срокам: предварительная (связана с выявлением проблем организации, составлением программы будущих изменений), текущая (часть процесса управления организационным развитием, выявляет динамику развития),
- по широте охвата: общая (выявляет структуру проблем в целом) и специальная (концентрируется на конкретном комплексе проблем, ретроспективном анализе, структуризации проблемного поля организации).

В результате организационной диагностики руководство организацией может получить общую картину положения дел в организации, выделить факторы снижения эффективности организации, оценить ресурсы развития.

ОРГАНИЗАЦИЯ И ПРОВЕДЕНИЕ ОБУЧЕНИЯ ПЕРСОНАЛА В ФОРМЕ ТРЕНИНГОВ

***Аннотация.** Специалистам, отвечающим в организации за подготовку и проведение внутрикорпоративных мероприятий по обучению персонала в форме тренингов, необходимо знать правила и типичные ошибки их проведения, в том числе – в отношении численности и состава участников, правил формирования целей и разработки программ тренинга, документообеспечения, критериев отбора методов и методик для тренинга, а также в отношении требований международных стандартов к внутрикорпоративному обучению персонала. Особое внимание при подготовке тренинга необходимо уделять личностным качествам и профессиональной компетентности тренера.*

Тренинг представляет собой форму обучения и развития персонала, в рамках которой имеет место активное взаимодействие обучающихся и обучаемых с целью формирования у обучающихся конкретных практических навыков и умений, ориентированных на успешное выполнение деятельности, обеспечивающей достижение организацией её краткосрочных, долгосрочных, среднесрочных или стратегических целей.

Специалистам, отвечающим в организации за подготовку и проведение внутрикорпоративных мероприятий по обучению и развитию персонала в форме тренингов, необходимо знать правила и типичные ошибки их проведения [2]. Отсутствие таких знаний неизбежно приводит к возникновению в ходе тренинга проблем, напряжений и конфликтов; к неудовлетворенности участием в тренинге и низкой оценке его результатов как непосредственными участниками тренинга, так и окружающими.

1. Требования к численности участников тренинга. Тренинг проводится в специально сформированных тренинговых, либо в реальных группах численностью от 5-9 до 11-15 человек. Это оптимально целесообразная и психологически комфортная как для обучающихся, так и для обучающихся и, как правило, рентабельная численность тренинговой группы. Возможно проведение тренингов с составом обучающихся менее 5 человек, но при этом необходимо учитывать, что эффекты группового влияния в таком варианте обучения будут снижены, зато вырастет роль персонального фактора – то есть роль личностных особенностей и характеристик конкретных межличностных взаимоотношений конкретных участников.

При проведении тренинга в группе численностью свыше 15 человек снижено влияние как групповых факторов (формируются подгруппы общения по предпочтениям, стабилизируются составы команд для выполнения групповых заданий, вступают в силу закономерности микрогрупповой идентификации, межгрупповой соревновательности и «сплочения против»), так и личностных факторов повышения результативности обучения и развития. Помимо этого, эффективность тренинга снижается за счет «распыления внимания» тренера и ограниченности возможностей контроля с его стороны за действиями каждого из участников в процессе тренинга и ходом развития формируемых навыков.

* Черняева Галина Владимировна, кандидат философских наук, доцент, факультет государственного управления МГУ имени М.В. Ломоносова.

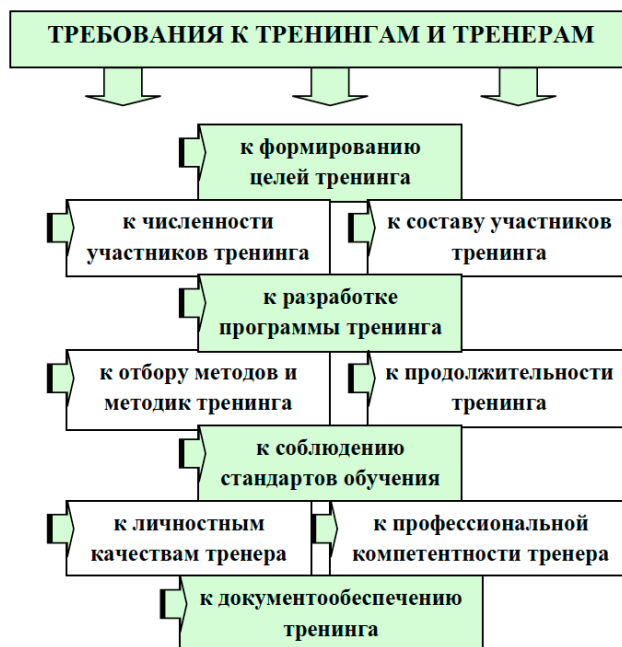


Схема 1. Десять главных требований к тренингам и тренерам

2. Требования к составу участников тренинга. При формировании тренинговой группы, по возможности, следует учитывать поло-возрастной состав, профессионально-статусные характеристики, отношения должностного подчинения и ряд других факторов, влияющих на снижение взаимопонимания, доверия и рост непродуктивной конкуренции между участниками тренинговой группы. Весьма полезными в данной связи могут оказаться мероприятия по выявлению пожеланий совместного участия в тренинге среди потенциальных участников тренинговых групп, введение «самозаписи» или целенаправленное формирование максимально однородных по составу групп.

Бытует мнение, что опытный тренер «выкрутится из любой ситуации», но это далеко не так. При плохо подобранном составе тренируемых возникает не только множество спонтанных, непредсказуемых, мелких проблем в ходе тренинга, но и сложные проблемы и конфликты, которые могут иметь посттренинговое продолжение. Однажды опытный тренер-психолог поделился со мной своими переживаниями по поводу случая из своей практики, когда он в первый учебный день на курсах повышения квалификации для руководителей предприятий нефтегазовой отрасли так «удачно» распределил роли между участниками деловой игры, так точно «попал в десятку» в реальные напряженные отношения между двумя руководителями предприятий одного из российских регионов, что латентный конфликт между ними на глазах изумленных участников мероприятия молниеносно обострился. Все оставшиеся полгода учебных занятий с применением активных методов обучения тренер был вынужден заниматься минимизацией последствий разгоревшегося на первом игровом мероприятии конфликта между этими двумя участниками.

В принципе можно констатировать следующую закономерность: чем выше взаимопонимание, доверие и взаимопомощь участников тренинговой группы – тем выше результаты каждого из её участников и тем выше результативность тренинга. Особенно важно продумывать состав тренинговых групп на внешних корпоративных обучающих мероприятиях, когда возможности регулирования состава участников тренинга ограничены. Например, при организации в вузах внешних тренингов для старшеклассников в целях профессионального ориентирования нецелесообразно объединять в одну тренинговую группу учеников 9, 10 и 11 классов, так как, во-первых, существенно различаются уровни их предметной подготовленности, во-вторых, значитель-

но различается характер мотивации участия в тренинге, в-третьих (самое главное) кардинально отличается самооценка базовых умений и самоидентификация образовательных и связанных с ними социальных статусов. А вот лекцию группа в таком составе вполне успешно могла бы прослушать.

К слову, на мотивацию участия, поведение участников в тренинге и результаты развития навыков и умений участников огромное влияние оказывают присутствующие на тренинге и не участвующие в его мероприятиях зрители. Поэтому в грамотно организованном тренинге зрителей не бывает: в тренинге принимают активное участие все, кто присутствует. Исключения могут составлять лишь наставники тренеров и эксперты, осуществляющие контроль за качеством проведения тренинга. Таким образом, в приведенном нами примере тренинга для школьников организаторы тренинга обязаны предусмотреть специальные параллельные мероприятия для родителей школьников.

3. Требования к формированию целей тренинга. Цели тренинга должны быть принципиально достижимыми посредством планируемых тренинговых мероприятий и упражнений, их целесообразно формулировать максимально реалистично и конкретно, «в измеримых категориях» и «в терминах результата». Данные требования предназначены для обеспечения четких результатов и минимизации тенденции некоторых организаторов тренингов и тренеров «пустить пыль в глаза» конкурентам и «красиво отчитаться» перед руководством организации. Очевидно, что при таком подходе целями тренинга являются формирование или развитие четко обозначенных практических навыков или умений. Формирование базы теоретических знаний или определенного информационного пакета при тренинговом методе обучения представляет собой лишь шаг на пути к достижению цели, т.е. может быть отнесена лишь к категории задач тренинга.

4. Требования к разработке программы тренинга. Нет специально разработанного документа – программы тренинга – нет и тренинга. Спонтанный тренинг невозможен по определению, так как тренинг представляет собой пакет мероприятий, направленных на формирование строго определенных навыков. Должна быть «просчитанная» технология, то есть пошаговый процесс, ведущий к успешному результату – формированию запланированных навыков. То, что иногда может видеть сторонний наблюдатель, например, в школах боевых искусств, когда тренер-учитель сверх-эмоционально, якобы спонтанно приказывает ученику выполнить какое-либо супер-сложное задание и у ученика замечательным образом само-собой всё безупречно получается – есть не что иное, как результат диагностики готовности ученика к выполнению задания и элемент системы хорошо продуманных «тонких» мотивирующих настроек (к тому же, как правило, эмпирически проверенных и многократно апробированных предшествующими поколениями учеников и учителей).

В грамотно подготовленном тренинге не может быть, как в известной детской песенке: «сделать хотел козу, слон получился вдруг». Эффективный тренинг – это результат полной и точной реализации всех намеченных целей в строгом соответствии с программой тренинга. Поэтому тщательная разработка, по крайней мере, обязательных составляющих, служит своего рода страховкой от некачественного тренинга как для самого тренера, так и для организаторов и участников тренинга. Качество программы тренинга – это критерий его профессионализма. Как менеджер, не умеющий перечислить необходимые и минимально достаточные, а потому обязательные элементы программы тренинга может сделать правильный выбор качественного тренинга на огромном рынке тренинговых услуг? Только случайным образом. Это непрофессиональный подход к организации тренингов в компании. Каждый менеджер, тем более, менеджер по персоналу должен знать, что программа тренинга должна включать обязательные составляющие [1].

5. Требования к документообеспечению тренинга. В соответствии с международными стандартами качества внутрифирменного обучения важнейшим моментом в организации внутрифирменного обучения является ведение документации. Списочный состав тренинговой группы, кандидатуры тренеров и программа тренинга – это «минимум миниморум» утвержда-

емого в организации пакета документов. Помимо этого, важны: учебный план, рецензии на программу тренинга; письменное согласие обучающихся (в случаях, если обучающийся является несовершеннолетним – согласие его родителей) на обработку персональных данных, проведение тестирования и обучающих мероприятий. Необходимо также определить и документально прописать критерии оценки формируемых/развиваемых навыков и умений, а также критерии оценки качества и эффективности тренинга. Наконец, приказом по организации необходимо определить формы и размеры поощрений обучающихся за лучшие результаты по итогам тренингового обучения и оплаты труда тренеров

6. Требования к отбору методов, методик и упражнений для тренингов. Методы, методики и упражнения, которые применяются в современных тренингах очень многообразны, многочисленны и не поддаются краткому описанию. Вместе с тем, возможно сформулировать несколько общих требований к их отбору. При прочих равных условиях предпочтение целесообразно отдавать методам, методикам и упражнениям:

- ✓ наиболее простым, удобным в применении и легко реализуемым;
- ✓ вместе с тем, наиболее полно реализующим цели формирования конкретных навыков;
- ✓ ориентированным на конкретный контингент обучающихся, конкретную организацию, конкретную должность, требования конкретного рабочего места;
- ✓ отличающимся новым, неизбитым, оригинальным содержанием или формой проведения;
- ✓ наименее трудозатратным и наиболее психологически приемлемым для обучающихся.

Для тех фрагментов тренинга, которые предназначены для снятия психологического, интеллектуального или физического напряжения, необходимо отбирать наиболее позитивные, веселые и оригинальные, но при этом развивающие упражнения.

7. Требования к продолжительности тренингового обучения. Выбор продолжительности тренинговых мероприятий зависит:

- от того, какие именно из целей (краткосрочные, долгосрочные, среднесрочные или стратегические) и чьи именно цели (компании, подразделения, конкретных должностей или сотрудников и проч.) взяты во главу угла в процессе разработки программы тренинга;
- от содержания и сложности формируемых навыков и умений;
- от уровня подготовленности к развитию навыков самих обучающихся;
- от графиков работы и наличия свободного времени у обучающихся для участия в тренинговых мероприятиях и самостоятельного выполнения закрепляющих упражнений (домашних заданий);
- от применяемой в организации модели менеджмента;
- часто – от финансовых возможностей компании.

Следует учитывать, что навыки и умения формируются гораздо медленнее, чем знания, поэтому для формирования, а, тем более, для закрепления и развития, необходимо неоднократное повторение на протяжении нескольких дней, что связано не только с уровнем развития соответствующих способностей и мерой заинтересованности обучающегося, но и с закономерностями социального восприятия и запоминания информации, действий, их последовательности. По данному поводу существуют несколько точек зрения. Некоторые психологи считают необходимым повторение и закрепление навыков в течение не менее 10-14 дней, другие указывают на период в 21 день. Позиции разнятся отчасти потому, что определение оптимального периода обучения/закрепления навыков зависит от различных видов памяти, задействованных в осуществлении действий, обеспечивающих их воспроизведение.

Безусловно, при определении продолжительности тренинговых мероприятий большое значение имеет конкретная ситуация в организации, тем не менее, на наш взгляд, в рамках вну-

трифирменного обучения результативнее проводить ежедневные тренинги в течение недели, равномерно распределяя время тренингов по дням, чем провести продолжительный 1-дневный тренинг. Конкретнее, в качестве примера: эффективнее в течение 5 рабочих дней проводить тренинги по 1 час 20 мин. В день (без перерыва), чем те же 6 часов 40 мин. тренингового времени упаковать в один день с обеденным перерывом. За счет «разнесения» тренинговых мероприятий во времени можно получить ряд дополнительных эффектов, в частности:

- обучающиеся будут более продолжительное время пребывать в «поле учения» и удерживать своё внимание на необходимости и важности участия в обучающих мероприятиях;
- формировать и повышать психологическую готовность участников к тренингу;
- давать домашние задания и увеличивать время обучения и объем изучаемого материала;
- получать лучшие результаты за счет возможности обучающихся тренировать полученные навыки и готовиться к новым тренинговым мероприятиям;
- динамично реагировать на возникающие в процессе обучения трудности.

8. Требования к личностным качествам тренера. Требования к личностным качествам тренера, на наш взгляд, приоритетнее, так как их формирование порой является результатом всей жизни человека, они весьма устойчивы и медленнее, труднее изменяются, нежели профессиональные качества. Такие свойства личности тренера, как:

- ✓ личностная зрелость;
- ✓ социальная самодостаточность;
- ✓ позитивная самооценка;
- ✓ адекватная самокритичность;
- ✓ высокая организованность и ответственность;
- ✓ одновременно: целеориентированность и внимательность и гуманность по отношению к людям;
- ✓ оптимистичность видения будущего, уверенность в завтрашнем дне;
- ✓ развитая эмпатия;
- ✓ безупречная честность;
- ✓ высокие выдержка и самообладание.

Именно эти личностные качества во многом обеспечивают успешность подготовки и проведения тренинга, а также его психологическую эффективность.

9. Требования к профессиональной компетентности тренера. Требования к профессиональной компетентности тренера также очень высоки и включают:

- ✓ знание правил подготовки и проведения тренинга, а также способов предупреждения типичных ошибок;
- ✓ психологическая подготовленность, способность и готовность к интенсивным межличностным взаимодействиям с участниками тренинга, в том числе – с так называемыми, «трудными» участниками;
- ✓ управленческая подготовленность, способность и готовность к мотивации и управлению групповым поведением;
- ✓ коммуникативная подготовленность, умение бесконфликтно общаться с участниками тренинга;
- ✓ предметная профессиональная подготовленность, владение теоретическими знаниями и практическими навыками и умениями в сфере обучения;
- ✓ правовая подготовленность (знание основных законодательных норм, касающихся процес-

са обучения и оказания образовательных услуг, прежде всего – прав и обязанностей тренера и участников тренинга);

- ✓ информационно-технологическая подготовленность (овладение современной компьютерной техникой, техническими средствами обучения).

10. Требования к соблюдению стандартов качества тренингового обучения. В процессе разработки программ тренингового обучения персонала в организации очень важно закладывать вектор управления качеством обучения, поэтому их разработчикам необходимо ориентироваться на российские и международные стандарты качества образования. Особенно важно учитывать международные стандарты обучения тем организациям, которые уже имеют зарубежную филиальную сеть или планируют выход на зарубежные рынки. Разработчикам программ тренингов необходимо ознакомиться с концепцией и принципами всеобщего управления качеством (TQM) и с обязательными и рекомендательными требованиями к подготовке и обучению персонала согласно международным стандартам (ISO 9001, ISO 90011-2013, ISO 22000, а также отраслевым стандартам.

В заключении необходимо резюмировать: поведение обучения и развития персонала с использованием тренинговых форм является не чудачеством отдельных «продвинутых» руководителей, не веянием моды в бизнес-образовании, не профессиональным капризом консалтинговых компаний, – это результат организационной, профессиональной и экономической необходимости современного производства товаров и услуг. Поэтому каждый дипломированный менеджер по персоналу и более того – каждый компетентный руководитель должны владеть знаниями и навыками в сфере тренингового обучения. Менеджер, не знающий требований к проведению тренинга профессионально не компетентен. Таким образом, в процессе профессиональной подготовки управленцев в рамках программ высшего профессионального образования обязательно должны присутствовать учебные дисциплины, нацеленные на формирование знаний, навыков и умений организации тренингов. Это один из важнейших критериев профессиональности и высокого качества программ вузовской профессиональной подготовки по управленческим специальностям и направлениям.

Список литературы.

- [1] Батоврина Е.В., Черняева Г.В. Тренинги в системе подготовки управленческих кадров: Учебное пособие. – М.: МАКС Пресс, 2010.
- [2] Бекоева Д.Д., Тихенький В.Г., Черняева Г.В. Красное платье и маниакальный психоз (этико-аксиологические аспекты подготовки и проведения тренинга) // Управление персоналом. – 2005. – № 11 (117). – С. 84-91.