

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ  
НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ  
ТОМСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ

# **УПРАВЛЕНИЕ ТАЛАНТАМИ И ТРАНСФОРМАЦИЯ КОРПОРАТИВНОЙ КУЛЬТУРЫ**

**Материалы Международной конференции  
«HR-тренд 2015: управление талантами  
и трансформация корпоративной культуры»  
(13–14 ноября 2015 г., г. Томск)**

Томск  
Издательский Дом Томского государственного университета  
2016

**УДК 331.1**  
**ББК 378.1**  
**У67**

**Управление талантами и трансформация корпоративной культуры :**  
**У67** материалы Международной конференции «HR-тренд 2015: управление талантами и трансформация корпоративной культуры» (13–14 ноября 2015 г., г. Томск) / под ред. О.Б. Алексеева, Э.В. Галажинского, А.О. Зоткина. – Томск : Издательский Дом ТГУ, 2016. – 244 с.  
ISBN 978-5-94621-557-2

В сборнике представлены статьи участников Международной конференции «HR-тренд 2015: управление талантами и трансформация корпоративной культуры» (13–14 ноября 2015 г., г. Томск). Основные вопросы, которые рассматривают авторы статей, связаны с выявлением и развитием потенциала сотрудников в современных организациях, повышением их вовлеченности в процесс управления изменениями и трансформацией корпоративной культуры. Сборник объединяет исследователей и практиков как университетского, так и бизнес-сообщества, что послужило предпосылкой обсуждения трансфера технологий управления персоналом из бизнеса в университеты, а также позитивных и негативных аспектов и последствий такого переноса.

**УДК 331.1**  
**ББК 378.1**

В работе над сборником материалов конференции приняли участие:

**Другова Е.А.**, ст. преподаватель кафедры управления образованием факультета психологии Национального исследовательского Томского государственного университета, секретарь программного комитета конференции.

**Кудашкина Л.А.**, ст. преподаватель кафедры управления образованием факультета психологии Национального исследовательского Томского государственного университета, член программного комитета конференции.

**Суханова Е.А.**, зам. проректора по учебной работе, доцент кафедры управления образованием факультета психологии Национального исследовательского Томского государственного университета, член программного комитета конференции.

## СОДЕРЖАНИЕ

<i>Галажинский Э.В.</i> Создание новых смыслов как задача управления (предисловие) .....	8
--	---

### 1. ЧЕЛОВЕЧЕСКИЙ КАПИТАЛ, ТАЛАНТЫ И СОТРУДНИКИ С ВЫСОКИМ ПОТЕНЦИАЛОМ

<i>Малкова И.Ю., Цигулева О.В.</i> Человеческий капитал и высшее образование в России и за рубежом .....	11
<i>Абакумова Н.Н.</i> Развитие рабочей силы и талантов в инновационной экономике .....	18
<i>Сотников Н.З., Сотникова С.И.</i> Профессиональная карьера работников: стратегический подход к развитию талантов .....	22
<i>Другова Е.А.</i> Человеческий капитал университета в фокусе кадровой политики .....	27
<i>Каз М.С., Соколов Д.Н.</i> Стимулы трудовой деятельности академических работников и концепция мотивационной среды .....	30
<i>Король Д., Полонников А.</i> Управление талантами в университете: от субъекто-центрированного дискурса к коммуникативному .....	33
<i>Польникова Е.А., Ворфоломеева Н.П., Прудникова К.О., Твиленева А.К., Волостнова А.О., Новиков И.С., Усова Л.П., Кудашкина Л.А.</i> Управление талантами как современный тренд в HR сообществе .....	36
<i>Артюшина С.Е., Адова И.Б.</i> Применение зарубежного опыта управления талантами в российских организациях .....	40
<i>Стебайлова Ю.А., Погудина Е.Ю.</i> HR-бренд в системе управления талантами .....	43
<i>Другова Е.А.</i> HR-брендинг: перспективы применения в академической среде .....	46
<i>Колник Е.В., Масалова Ю.А.</i> Применение маркетинговых технологий в привлечении и удержании талантов .....	49
<i>Зарубина Т.А., Суханова Е.А.</i> Условия мотивации высококвалифицированного персонала .....	51
<i>Александрова Л.А., Львова И.В.</i> Психологические аспекты процессов реструктуризации в образовательных организациях .....	55
<i>Кучеренко Т.В., Беляев В.И.</i> Неформальная занятость среди талантливой молодежи как одна из форм проявления трудового оппортунизма .....	60

### 2. ОЦЕНКА И РАЗВИТИЕ ЧЕЛОВЕЧЕСКОГО ПОТЕНЦИАЛА В ОРГАНИЗАЦИИ

<i>Сотникова С.И.</i> Управление деловой карьерой работника в системе социально-трудовых отношений современного общества .....	65
<i>Юсько В.Б., Сотникова С.И.</i> Управление карьерой молодых специалистов: зарубежный и отечественный опыт .....	69
<i>Ходырева Е.В., Сотникова С.И.</i> Управление обучением персонала в современных экономических условиях .....	74
<i>Мухачёва А.В., Морозова Е.А.</i> Оценка эффективности инвестиций предприятия в развитие человеческого капитала .....	77
<i>Польникова Е.А., Кудашкина Л.А.</i> Принципы эффективной программы управления талантами .....	82
<i>Зоткин А.О., Павлюкевич М.П., Гугушвили Н.С.</i> Стажировочная площадка как механизм управления талантами в организации .....	85
<i>Григорьева Л.Р., Нехода Е.В.</i> Система формирования кадрового резерва на ключевые позиции АО Сбербанк в рамках реализации HR-цикла .....	91
<i>Тюкина С.Л.</i> Опыт работы с кадровым резервом в Северном (Арктическом) федеральном университете .....	96
<i>Андриенко А.В., Калачикова О.Н.</i> Построение профиля должности педагогических работников университета на основе модели компетенций .....	99
<i>Ковальчук С.А., Малыгин А.А., Сорокин Н.Ю.</i> Методика оценки результативности работы сотрудников (на примере методической службы вуза) .....	107

<i>Романов Е.В., Романова Е.В.</i> Управление талантами в вузе в контексте подходов к оценке продуктивности научной деятельности .....	115
<i>Осипова О.С., Сахарова Н.В.</i> Развитие учебно-вспомогательного персонала университетов как условие формирования инициативной среды для талантливых сотрудников современного вуза .....	118
<i>Осин Е.Н., Иванова Т.Ю., Рассказова Е.И.</i> Мониторинг человеческих ресурсов организации как инструмент организационного развития .....	120
<i>Андреенко Л.В.</i> Механизм формирования и оценки кадрового резерва .....	125
<i>Безверхова И.П.</i> Источники формирования кадрового резерва и повторный найм как перспективная форма создания внутреннего резерва .....	131
<i>Коряковцева П.В., Кудашкина Л.А.</i> Индивидуальный план развития человека как инструмент развития персонала организации .....	134
<i>Катковская И.В., Андриенко А.В.</i> Аудит процесса подбора персонала как фактор совершенствования управления человеческим потенциалом в организации .....	138
<i>Куртешева К.Ф., Зоткин А.О.</i> Преимущества групповых методов при подборе персонала с высоким потенциалом .....	148
<i>Елизаров М.Ю., Абакумова Н.Н.</i> Взаимодействие вузов с международными рекрутинговыми агентствами: опыт ведущих исследовательских университетов .....	150
<i>Новак С.К., Бычкова М.Н.</i> Конструирование профессиональных и личностных качеств успешного молодого специалиста в сфере рекламы и связей с общественностью и формирование его профессиограммы .....	152
<i>Съедина М.С., Нехода Е.В.</i> Лидеры в бизнесе и их главные качества .....	158
<i>Брындин Е.Г., Брындина И.Е.</i> Формирование здорового человеческого ресурса .....	163

### **3. ТРАНСФОРМАЦИЯ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ И КОРПОРАТИВНОЙ КУЛЬТУРЫ**

<i>Петрова Г.И.</i> Постсовременный университет: роль корпоративной культуры в сохранении его классических критериев .....	167
<i>Пушиных В.А.</i> О роли организационной культуры в управлении университетом .....	172
<i>Циринг Д.А., Забелина Е.В., Сизова Я.Н.</i> Тип организационной культуры университета и приверженность персонала .....	178
<i>Кашипур В.В., Абрамова М.О., Афанасьева Д.О.</i> Нормативная ситуация в меняющемся университете: проблема формальных и неформальных правил .....	182
<i>Гулиус Н.С.</i> Этический кодекс университета как инструмент трансформации корпоративной культуры (кейс на материале деятельности Национального исследовательского Томского государственного университета) .....	184
<i>Шрайбер Н.Ю.</i> Трансформация корпоративной культуры на основе систематических исследований .....	188
<i>Блинов В.Н.</i> Профили организационной культуры сибирских компаний малого и среднего бизнеса по методике ОСАИ Кемерона-Куинна: парадокс невостребованности управления по ценностям .....	194
<i>Пяткова О.Н., Беляев В.И.</i> Трансформация организационных культур и организационных структур в решении проблем трудового оппортунизма при внедрении изменений на предприятиях .....	198

### **4. ВОВЛЕЧЕННОСТЬ ПЕРСОНАЛА – ФАКТОР И ЭФФЕКТ ТРАНСФОРМАЦИИ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ КУЛЬТУРЫ И УПРАВЛЕНИЯ ТАЛАНТАМИ**

<i>Суханова Е.А., Зоткин А.О.</i> Среда университета в условиях трансформации: как управлять персоналом с высоким потенциалом? .....	204
<i>Масалова Ю.А.</i> Управление вовлеченностью профессорско-преподавательского состава университета .....	210
<i>Долганов Д.Н.</i> Соотношение удовлетворенности трудом и вовлеченности персонала .....	214
<i>Нужина Н.И., Натейкина Ю.О., Лебедева Е.А., Малкова И.Ю.</i> Использование гуманитарного подхода для вовлечения персонала в проектную деятельность .....	217

## 5. РОЛЬ ОБРАЗОВАНИЯ В ФОРМИРОВАНИИ ПЕРСОНАЛА С ВЫСОКИМ ПОТЕНЦИАЛОМ

<i>Брындин Е.Г.</i> Стратегия высокотехнологичного опережающего образования .....	221
<i>Вахитов Р.Р.</i> Обмен и раздаток в сфере высшего образования .....	224
<i>Оскирко О.В.</i> Реализация HR-технологий в учебном процессе студентов экономического профиля .....	227
<i>Соболева Е.Н.</i> Вовлеченность студентов в учебно-исследовательскую работу для усвоения убеждений и норм академической деятельности .....	230
<i>Протасова Е.К., Абакумова Н.Н.</i> Недостатки в системе отбора талантливой молодёжи и пути их устранения .....	233
<i>Игнатьев К.А, Зоткин А.О.</i> Возможности применения метода интервью для оценки компетентностей школьников .....	236
<i>Диль С.В., Абакумова Н.Н.</i> Создание модели формирования умений самообразовательной деятельности одаренных и высокомотивированных обучающихся .....	239

## TABLE OF CONTENTS

<i>EV Galazhinsky</i> . The creation of new meanings as a management problem (foreword) .....	8
---	---

### 1. HUMAN CAPITAL, TALENT AND HIPO

<i>IY Malkova, OV Tsiguleva</i> . Human capital and higher education In Kussia and abroad .....	11
<i>NN Abakumova</i> . Development of labour force and talents is in innovative economy .....	18
<i>NZ Sotnikov, SI Sotnikova</i> . Professional career of workers: strategic approach to development of talents .....	22
<i>EA Drugova</i> . University's personnel policy: a focus on human capital .....	27
<i>MS Kaz, DN Sokolov</i> . Work incentives of academic staff and motivational environment concept .....	30
<i>D Korol, A Polonnikov</i> . Talent management at the university: from the subject-centered discourse to the communicative one .....	33
<i>EA Melnikova, NP Vorfolomeeva., KO Prudnikova, AK Tvileneva, AO Volostnova, IS Novikov, LP Usova, LA Kudashkina</i> . Talent management as a modern trend in the HR community .....	36
<i>SE Artyushina, IB Adova</i> . Application of foreign experience of management talent in the russian organizations .....	40
<i>YA Stebaylova, EY Pogudina</i> . HR-brand in talent management system .....	43
<i>EA Drugova</i> . Prospects for use of HR-branding in the academic environment .....	46
<i>EV Kolnik, UA Masalova</i> . Application of marketing techniques to attract and retain the talents .....	49
<i>TA Zarubina, EA Sukhanova</i> . Terms of motivation of highly qualified personnel .....	51
<i>LA Alexandrova, IV Lvova</i> . Some psychological aspects of restructuring in educational organizations .....	55
<i>TV. Kucherenko, VI Belyaev</i> Informal employment among the talented youth as one of the forms of labor opportunism .....	60

### 2. ASSESSMENT AND DEVELOPMENT HUMAN POTENTIAL IN THE ORGANIZATION

<i>SI Sotnikova</i> . Management of business career of the worker in system of the social and labor relations of modern society .....	65
<i>VB Yusko, SI Sotnikova</i> . Career management of young professionals: international and russian experience .....	69
<i>SI Sotnikova, EV Khodyreva</i> . Management of training of the personnel in modern economic conditions .....	74
<i>AV Mukhacheva, EA Morozova</i> . Assesment of companies investment efficiency in the development of human capita. ....	77
<i>EA Polnikova, LA Kudashkina</i> . Principles of effective programs talent management .....	82
<i>AO Zotkin, MP Pavlyukevich, NS Gugushvili</i> . Platform for traineeship in talent management .....	85
<i>LR Grigoreva, EV Nekhoda</i> . The system of organization of a personnel reserve for key positions Sberbank as part of the HR-cycle .....	91
<i>SL Tyukina</i> . Experience of work with a personnel reserve at the Northern (Arctic) Federal university .....	96
<i>AV Andrienko, ON Kalachikova</i> . Building profile teaching staff university based model competence .....	99
<i>SA Kovalchuk, AA Malygin, NY Sorokin</i> . Methods of assessing the effectiveness of the work of employees (on the high school methodical service example) .....	107
<i>EV Romanova, EV Romanov</i> . Management of talents in higher education institution in the context of approaches to the assessment of efficiency of scientific activity .....	115
<i>OS Osipova, NV Sakharova</i> . The development of universities educational support personnel as a condition for the formation of a proactive environment for talented employees of the modern university .....	118
<i>EN Osin, TY Ivanova, EI Rasskazova</i> . Monitoring of human resources of organization as an instrument of organizational development .....	120
<i>LV Andreenko</i> . Formation of the mechanism of the estimation of the staff reserve .....	125
<i>IP Bezverkhova</i> . Sources of formation of personnel reserve and re-hiring as a promising form of creating an internal pool .....	131

<i>PV Koryakovtseva, LA Kudashkina. Individual plan of human development as a tool for staff development</i> .....	134
<i>IV Katkovskaya, AV Andrienko. Audit of the recruitment process as a factor of perfection of human potential management in the organization</i> .....	138
<i>KF Kurtesheva, AO Zotkin. Advantages of group methods in the recruitment of personnel with high potential</i> .....	148
<i>NN Abakumova, MU Elizarov. The interaction of universities with the international recruitment agencies: experience leading research universities</i> .....	150
<i>SK Novak, MN Bychkova. Making of professional and personal qualities of successful fresh specialist in spheres of advertising and public relations and creating its professiogram</i> .....	152
<i>MS Sedina, EV Nekhoda. Leaders in business and their main qualities</i> .....	158
<i>EG Bryndin, IE Bryndina. Formation of a healthy human resource</i> .....	163

### **3. THE TRANSFORMATION OF THE ORGANIZATIONAL AND CORPORATE CULTURE**

<i>GI Petrova. Postmodern university: the role of corporate culture in preserving its classical criteria</i> .....	167
<i>VA Pushnykh. Role of organizational culture in the university management</i> .....	172
<i>DA Tsring, EV Zabelina, IN Sizova. The organizational culture type of the university and commitment of staff</i> .....	178
<i>VV Kashpur, MO Abramova, DO Afanasieva. Normative situation at changing university: a problem of formal and informal rules</i> .....	182
<i>NS Gulius. Code of ethics of the university as a tool of the corporate culture transformation (case based on the activities of the National Research Tomsk State University)</i> .....	184
<i>NY Shrayber. Transformation of corporate culture on the basis of systematic studies</i> .....	188
<i>VN Blinov. Profiles of the organizational culture of siberian small and medium business in method OCAI Cameron-Quinn: Paradox unclaimed office of values</i> .....	194
<i>ON Pyatkova, VI Belyaev. Transformation of organizational cultures and organizational structures in the solution of problems of labour opportunism at introduction of changes at the enterprises</i> .....	198

### **4. THE INVOLVEMENT OF STAFF - FACTOR AND TRANSFORMATION EFFECT ORGANIZATIONAL CULTURE AND TALENT MANAGEMENT**

<i>EA Sukhanova, AO Zotkin. Environment universities in the transformation: how to manage personnel with high potential?</i> .....	204
<i>YA Masalova. Management engagement of personnel the University</i> .....	210
<i>DN Dolganov. Ratio of job satisfaction and personnel engagement</i> .....	214
<i>NI Nuzhina, YO Natejkina, EA Lebedeva, IY Malkova. Using of the humanitarian approach for employee engagement to project activity</i> .....	217

### **5. THE ROLE OF EDUCATION IN THE FORMATION OF PERSONNEL WITH HIGH POTENTIAL**

<i>EG Bryndin. Aspects of the hi-tech the advancing education</i> .....	221
<i>RR Vakhitov. Change and razdatok in the field of higher edication</i> .....	224
<i>OV Oskirko. Implementation of hr-tehnologies in the educational process of srudents economic profile</i> .....	227
<i>EN Soboleva. Involvement of students in teaching and research work for the assimilation of beliefs and norms of academic activity</i> .....	230
<i>EK Protasova, NN Abakumova. Shortcomings in the selection of talented young people and ways to overcome them</i> .....	233
<i>KA Ignatiev, AO Zotkin. Possibilities of the interview to assess competencies of schoolchildren</i> .....	236
<i>SV Dil, NN Abakumova. Creating a model of formation of ability self-educational activity of gifted and highly motivated students</i> .....	239

## ПРЕДИСЛОВИЕ

### СОЗДАНИЕ НОВЫХ СМЫСЛОВ КАК ЗАДАЧА УПРАВЛЕНИЯ

Международная конференция «HR-тренд 2015: управление талантами и трансформация корпоративной культуры» прошла в Томском государственном университете 13–14 ноября 2015 г. В конференции приняли участие более 400 человек из России и девяти стран ближнего и дальнего зарубежья. В число участников вошли как представители ведущих российских и мировых университетов, так и руководители и специалисты по управлению персоналом бизнес-структур и корпораций, а также эксперты в области управления персоналом и организационного консультирования. Партнерами конференции выступили ведущие российские университеты (НИУ ВШЭ, ИТМО, ДВФУ), ассоциация образовательных организаций высшего образования «Глобальные университеты», Агентство стратегических инициатив по продвижению новых проектов (АСИ), журналы «Университетское управление: практика и анализ», «Сибирский психологический журнал».

В центре внимания оказались вопросы повышения вовлеченности сотрудников, выявления и поддержки сотрудников с высоким потенциалом, а также исследования различных сторон управления университетом, возможности «трансфера» технологий управления персоналом из бизнеса в практику университетского сообщества. Данные задачи конференции нашли отражение в настоящем сборнике.

Для Томского государственного университета установка на участие сотрудников, особенно персонала с высоким потенциалом, в решении задачи повышения международной конкурентоспособности является ключевой. Мы понимаем, что важно преодолеть редукцию вовлечения персонала к его информированности о процессе изменений и исполнения оперативных задач по достижению показателей эффективности. Вовлеченность становится условием стратегического управления развитием университета.

Вовлеченность персонала обеспечила разработку и дальнейшую реализацию Программы 5/100, создание в процессе этой разработки «добавленной стоимости», или стоимостных ценностей\* [1]. Данные ценности выступают основой для долгосрочного развития организации, решения ею стратегически важных вопросов.

Во-первых, в контексте ТГУ это означало выбор стратегии создания новой, другой, современной организационной формы исследовательского университета (причем в недрах и условиях классической организации образования) в отличие от простого усовершенствования. Данный выбор остро проявил дефицит организационной идентичности. В качестве «добавленной» стоимости здесь выступает выделение сотрудниками своей организации и самоорганизации как предмета влияния, исследования и управления. Участники конференции, обсуждая организационные изменения в университетах, также указывали на данный дефицит. С одной стороны, подчёркивалась необходимость трансфера технологий управления из бизнеса, а с другой – новое понимание университетской идентичности.

Во-вторых, вовлечение персонала в управление изменениями выступает условием создания и такой «добавленной» стоимости, как нематериальные и невидимые активы, в том

---

\* Портер М. Конкуренция. 2-е изд. Киев : Вильямс, 2006. 608 с.



числе деловая репутация, организационная (корпоративная) культура и др.<sup>\*</sup> При этом речь идет о том, что появляются признаки создания адхократической культуры, которая, хотя и является «неосвязаемым ресурсом», выступает наилучшим источником конкурентных преимуществ, так как этот ресурс нельзя приобрести за деньги или перекупить, он является синергетическим эффектом совместной деятельности, создается только за счет вовлеченности сотрудников в управление и определенного способа управления изменениями. На конференции развернулась дискуссия по вопросу изменения корпоративной культуры университета. Первый тезис дискуссии заключался в том, что современные исследования корпоративных культур российских университетов механически осуществляют перенос методик исследования культур корпораций, тем самым оценивая в основном только управленческую культуру. В университетах необходимо исследовать четыре типа культур: управленческую, дисциплинарную, академическую и национальную. Отдельным направлением исследований может выступить изучение студенческих культур. Ключевым вопросом управления корпоративной культурой университета стал вопрос, сформулированный О.Б. Алексеевым: как в ситуации трансформаций университету сохранить «университетово»?

В-третьих, в качестве «добавленной стоимости», создаваемой при вовлеченности персонала в управление изменениями, может рассматриваться и становление сообщества активных участников трансформации университета. Появляется инновационное (образовательное) сообщество как участник и стейкхолдер управления изменениями в университете<sup>†</sup> в отличие от административных групп, которые часто оказываются в позиции сопротивления переменам.

Преодоление этой парадоксальной ситуации, когда самоуправление изменениями является препятствием для их осуществления, невозможно директивными средствами, но предполагает выращивание нового субъекта управления университетом. Для этого наряду с административными группами при переходе к новой модели исследовательского университета созданы наблюдательные, попечительские, научный международный и другие советы. Принципиальное изменение качества управления в университете возможно только за счет расширения сфер ответственности персонала, передачи полномочий влияния на организацию инициативным проектным группам. В этом случае создаются все необходимые основания для эффективного внедрения модели *share governance*, позволяющей вовлекать в принятие решений большие группы сотрудников, но при этом двигаться в сторону профессионализации менеджмента университета. Таким образом, для нас важно раскрытие инновационного потенциала сотрудников университета.

Наша позиция пересекается с дискуссиями, которые возникли в ходе конференции. Среди наиболее обсуждавшихся вопросов можно обозначить следующие: какой баланс должен быть между действиями, направленными на привлечение новых сотрудников и направленными на развитие и применение имеющихся ресурсов? Необходимо ли создавать для талантов особые условия, или управление предполагает создание равных условий, позволяющих каждому проявить свой потенциал? Как видится баланс между автономизацией труда, конкуренцией и кооперацией, командной работой в университете, и в чем его отличие от корпорации по этим параметрам? Как сочетаются предпринимательская и академическая компетентности?

---

<sup>\*</sup> Итами Х. Невидимые активы // Э. Кемпбелл, К. Саммерс Лачс. Стратегический синергизм. 2-е изд. СПб. : Питер, 2004. С. 59–85.

<sup>†</sup> Галажинский Э.В., Прозументова Г.Н. Становление исследовательского университета: прецедент и феномен управления изменениями в классическом университете // Проблемы управления в социальных системах. 2014. Т. 7, № 11. С. 8–12.

В результате дискуссии был сформулирован ряд принципиальных требований к проектированию среды, а также к управлению университетом. Наиболее противоречивым стал вопрос о том, возможно ли непосредственно проектировать среды. В результате участники пришли к согласию, что среда не поддается прямому проектированию, оно происходит опосредованно: проектируются объекты среды, связи между ними, механизмы управления, а среда возникает как эффект жизни и деятельности людей. В этом отношении среду создают люди, студенты и сотрудники университета, а управление создает условия для возможности проявления инициатив.

Университет – сложнейшая открытая нелинейная социальная система, отличающаяся огромным внутренним разнообразием, повышающим ее антихрупкость по отношению к внешней среде и ее «черным лебедям»<sup>\*</sup>. С одной стороны, это разнообразие обеспечивается за счет возможностей, предлагаемых самим университетом для его студентов и сотрудников; с другой – за счет возможностей или потенциалов, которыми обладает каждый из них как еще более сложная открытая система. Миссия университета – превращать все эти потенциалы в потенции и создавать всё новые и новые жизненные смыслы для каждого, что становится базовым основанием управления персоналом с высоким потенциалом в условиях трансформации университета и его культуры.

**Э.В. Галажинский,**  
*доктор психологических наук, профессор,  
действительный член Российской академии образования,  
ректор Национального исследовательского Томского государственного университета*

---

<sup>\*</sup> Талеб Н.Н. Антихрупкость. Как извлечь выгоду из хаоса / пер. с англ. Н. Караева. М. : КоЛибри, Азбука-Аттикус, 2014. 768 с.

# 1. ЧЕЛОВЕЧЕСКИЙ КАПИТАЛ, ТАЛАНТЫ И СОТРУДНИКИ С ВЫСОКИМ ПОТЕНЦИАЛОМ

## ЧЕЛОВЕЧЕСКИЙ КАПИТАЛ И ВЫСШЕЕ ОБРАЗОВАНИЕ В РОССИИ И ЗА РУБЕЖОМ

*И.Ю. Малкова*, д-р пед. наук, доцент, и.о. декана факультета психологии  
Национальный исследовательский Томский государственный университет, Томск  
*О.В. Цигулева*, канд. пед. наук, профессор кафедры перевода и переводоведения  
Новосибирский военный институт им. генерала армии И.К. Яковлева МВД России, Новосибирск

Данная статья посвящена роли высшего образования в формировании человеческого капитала. Автор приводит сравнительный контекст роли образования в формировании человеческого капитала в России и за рубежом. Исследуя данную проблему, автор отмечает, что актуальность образования в развитии человеческого потенциала подтверждается тем фактом, что в настоящее время именно этот компонент считается одним из самых прибыльных видов инвестиций. Именно инвестиции в образование и науку обеспечили в прошлом опережающее развитие Европы и Северной Америки в сравнении с другими странами. Сегодня вложение в человеческий капитал, по оценкам большинства экспертов развитых стран, гораздо эффективнее, чем инвестиции в основные фонды. Автор подчеркивает в статье, что в отличие от России формирование и развитие человеческого капитала в странах Европы, особенно на базовом уровне, осуществляется на национальном уровне, учитывая особенности страны. Доля расходов на образование в ВВП выше среднего по ЕС (4,9%), особенно в странах Восточной и Центральной Европы.

**Ключевые слова:** высшее образование, человеческий капитал, человеческий потенциал, обучение на протяжении всей жизни, третичное образование, модернизация экономики, высококвалифицированные кадры.

## HUMAN CAPITAL AND HIGHER EDUCATION IN RUSSIA AND ABROAD

IY Malkova, OV Tsiguleva

This article is devoted to the role of higher education in human capital formation. The author gives a comparative context the role of education in human capital formation in Russia and abroad. Studying this issue, the author notes that the relevance of education in human development is supported by the fact that currently this component is considered to be one of the most lucrative investments. The investments in education and science has provided in past, advancing the development of Europe and North America in comparison with other countries. Today, according to estimates most experts investing in human capital of developed countries are much more efficient than investments in fixed assets. The author emphasizes in the article that in many European countries unlike Russia, formation and development of human capital, especially at the basic level, is carried out at the national level, given the characteristics of the country. The share of education expenditure in EU in average is about 4.9 per cent, especially in Eastern and Central Europe.

**Keywords:** higher education, human capital, human potential, life- learning, tertiary education, modernization of the economy, highly skilled workforce.

Важность проведения успешной модернизации экономики государства, укрепления ее конкурентных преимуществ и обеспечения социально-экономической безопасности страны в условиях обострения глобальной конкуренции все более актуализирует вопросы формирования и эффективного использования внутренних источников развития страны [19, с. 10]. В контексте такой постановки вопроса вполне объяснимым и закономерным стало выдвижение исследований человеческого фактора в число приоритетных направлений.

Сегодня человеческий капитал признан самым ценным ресурсом, намного важнее, чем природные ресурсы или какие-либо другие. Именно человеческий капитал, а не материальные средства производства, является основным показателем конкурентоспособности и экономического роста государства. Человеческий капитал в системе национального богатства

страны занимает доминирующее место. Так, например, физический капитал (обычно исчисляемый и трактуемый как национальное богатство), или накопленные материальные блага, составляет лишь 16% от общего богатства в мире: природные богатства, или природный капитал, оценивается в 20%; человеческий капитал – накопленные вложения в человека – составляет 64% от мирового богатства [14].

Ведущая роль в формировании человеческого капитала, создающего экономику знаний, отводится научно-культурной сфере, что обусловлено общим подъемом уровня жизни в современных условиях. Вкладывая средства в образование, обучающиеся и их родители, отмечает Г.С. Беккер, сопоставляют ожидаемую предельную норму отдачи от таких вложений с доходностью альтернативных инвестиций (процентами по банковским вкладам, дивидендами по ценным бумагам и т.д.) [1].

Аналогичную точку зрения разделяет и американский исследователь А. Дели. Согласно ее мнению, «...расходы на приобретение навыков для повышения производительности схожи с инвестициями в физический капитал, который, как предполагается, в будущем должен принести доход» [5, с. 110].

Значение образования особенно возрастает в связи со сложными проблемами, с которыми сегодня сталкивается общество. Важнейшими из этих проблем являются:

- исчерпание отдельных видов энергетических ресурсов;
- дефицит продовольствия в связи с ростом населения в слаборазвитых странах;
- загрязнение окружающей природной среды (вода, воздух, почвы, радиоактивные отходы, озоновый слой);
- биологические опасности: генетическое воздействие на природу человека, наркомания и др.

Таким образом, потенциальные возможности нынешнего этапа эволюционного развития общества практически исчерпаны, и человечество стоит на пороге нового этапа, в развитии которого системе образования предстоит сыграть решающую роль.

Актуальность образования в развитии человеческого потенциала подтверждается и тем фактом, что в настоящее время именно этот компонент считается одним из самых прибыльных видов инвестиций. По мнению большинства ученых, из множества инвестиций в человеческий капитал наиболее важными являются вложения в здоровье и образование [6, 9]. Так, по расчетам Всемирного банка, в составе национального богатства США основные производственные фонды (здания и сооружения, машины и оборудование) составляют всего 19%, природные ресурсы – 5%, а человеческий капитал – 76%. В Западной Европе соответствующие показатели – 23,2 и 74%; в России – 10,4 и 50% [26]. Поэтому все большая часть исследователей считает человеческий капитал самым ценным ресурсом постиндустриального общества, гораздо более важным, чем природное или накопленное богатство. Уже сейчас во всех странах человеческий (интеллектуальный) капитал предопределяет темпы экономического развития и научно-технического прогресса. Соответственно, усиливается и интерес общества к системе образования как основе производства этого капитала. Благодаря теории человеческого капитала образовательные инвестиции сегодня рассматриваются как источник экономического роста, не менее важный, чем обычные инвестиции. Расходы на общее образование, профессиональную подготовку и здравоохранение больше не рассматриваются как непроизводительные затраты.

Важным показателем возрастающей значимости высшего образования становится его непосредственная связь с успешностью профессиональной карьеры человека. Процент занятости в большинстве стран ОЭСР повышается с ростом уровня образования. Во всех странах ОЭСР выпускники вузов зарабатывают намного больше, чем имеющие полное среднее образование.

Сравнительно быстрые успехи стран ОЭСР подтверждают вывод о том, что фундаментом для формирования человеческого капитала является высокая культура основной массы населения государства [2, с. 102].

Именно инвестиции в образование и в науку обеспечили в прошлом опережающее развитие Европы и Северной Америки в сравнении с другими странами. Исследования развития цивилизаций и государств показывают, что человеческий капитал является определяющим фактором развития, предопределившим успехи одних стран и неудачи других.

В Средние века западная цивилизация выиграла глобальное историческое соревнование с более древними цивилизациями именно за счет более быстрого роста человеческого капитала, включая образование. В конце XVIII в. Западная Европа перегнала в полтора раза Китай (и Индию) по душевому ВВП и вдвое – по показателю грамотности населения. Именно последнее обстоятельство и стало определяющим фактором экономических успехов европейцев, а также США и других англосаксонских стран.

Показательно влияние человеческого потенциала на рост экономики и на примере Японии. В Стране восходящего солнца, веками придерживавшейся изоляционистской политики, всегда был высок уровень человеческого капитала, включая образование и продолжительность жизни. В 1913 г. среднее число лет обучения взрослого населения в Японии составляло 5,4 года, в Италии – 4,8, в США – 8,3 года, а средняя продолжительность жизни – 51 год (примерно как и в Европе и США). В России эти показатели были равны 1–1,2 года и 33–35 лет. Поэтому Япония по уровню стартового человеческого капитала оказалась готовой в XX столетии совершить технологический рывок и войти в число передовых стран мира.

Вложения в человеческий капитал, по оценкам большинства экспертов развитых стран, гораздо эффективнее, чем инвестиции в основные фонды. Благодаря теории человеческого капитала образовательные инвестиции сегодня рассматриваются как источник экономического роста, не менее важный, чем обычные инвестиции [18]. Так, например, в США на протяжении последнего десятилетия нормы отдачи высшего образования располагались в интервале 8–12%, тогда как средняя норма прибыли реального капитала составила около 4%. При этом согласно статистике вклад образования в прирост ВВП достигал 35% [20].

Состояние современного образования задает развитие страны на многие годы вперед. Недаром члены Европейского сообщества подчеркнули в Меморандуме о реформе и развитии высшего образования 1995 года, что «...именно продукция образовательных и подготовительных систем определяет производственный уровень страны и, следовательно, ее конкурентоспособность» и «...высшее образование является ключевым универсальным элементом этих систем, обеспечивающим устойчивое человеческое развитие» [11].

Сегодня государственная политика такова, что обучение в высшей школе все в большей степени становится платным и возможность поступить в университет, особенно ученикам из сельских школ, уменьшается из года в год. Статистика утверждает, что «полностью доступно платное образование для 12,7% молодежи, для 42,1% оно сопряжено с необходимостью отказывать себе во всем, а для 44,8% платное образование недоступно вовсе». В рейтинге расходов на образование в долях ВВП (3,8–4% ВВП в последние годы) Россия в 2009 г. находилась на 109-м месте из 186 стран. Для сравнения: в США – 5,5% ВВП; в Швеции и Норвегии – 6,7%; Словении – 5,2%; Франции – 5,6%, Канаде – 4,9% [12].

В нижеприведенной таблице видно, что доля расходов на образование в ВВП выше среднего по ЕС (4,9%), особенно в странах Восточной и Центральной Европы. Так, например, в Венгрии и Польше – 9,1%, Болгарии – 11,2% [10].

В странах ЕС сегодня не существует единой политики в отношении человеческого капитала. Формирование и развитие человеческого капитала, особенно на базовом уровне, осуществляется на национальном уровне, учитывая особенности страны. При этом положенная в основу Стратегии «Европа 2020» [21] цель – обеспечить определенный уровень образования для достижения устойчивого роста параллельно с повышением благосостояния (индивидуального и коллективного, материального и нематериального) – влияет на политические решения, принимаемые как на местном, так и на общеевропейском уровне.

Формирование и развитие человеческого капитала означает мобилизацию не только государственных, но и частных ресурсов, начиная от воспитания в семье до обучения на протяжении всей жизни (life-long learning). В странах ЕС в соответствии с национальными особенностями и традициями разработаны ориентиры общей политики в сфере школьного образования, поскольку вопрос о готовности населения участвовать в экономике знаний все еще остается открытым.

**Расходы на образование и здравоохранение СОЗ в отдельных странах ЕС (% ВВП)**

Страна	Образование	Здравоохранение	Всего
Австрия	5,1	10,1	15,2
Бельгия	5,6	10,3	15,9
Болгария	11,2	7,2	18,4
Великобритания	4,7	8,5	13,2
Венгрия	9,1	8,3	17,4
Дания	5,8	10,6	16,4
Испания	4,7	9,4	14,1
Италия	4,6	9,0	13,6
Люксембург	3,0	7,3	10,3
Нидерланды	5,1	9,7	14,8
Польша	9,1	6,2	15,3
Португалия	6,5	10,2	16,7
Финляндия	5,3	8,2	13,5
Франция	5,0	11,0	16,0
ФРГ	4,3	10,6	14,9

Однако как таковая эволюция системы образования в направлении демократизации, дифференциации, диверсификации сама по себе не гарантирует социальной мобильности, несмотря на то что государство пытается решить эту неблагоприятную для развития человеческого капитала проблему. Например, во Франции с начала 1980-х гг. в неблагополучных предместьях с большой долей иммигрантов созданы «зоны приоритетного образования» (zones d'éducation prioritaires, ZEP). Эти зоны получают дополнительное целевое финансирование, чтобы обеспечить выравнивание в системе школьного обучения путем положительной дискриминации. Для борьбы с социальным неравенством ZEP предусматривают «педагогическую дифференциацию», создание «двухскоростной школьной системы».

В Нидерландах с 1986 г. в рамках государственной политики в области образования (Educational priority policy) действуют 70 «зон приоритетного образования».

В Великобритании в 1991 г. принят План модернизации национального образования. В нем обнародована новая концепция роли государства в образовании, согласно которой «время всем управлять, все контролировать закончилось» [23]. В 1998 г. на местном уровне для повышения стандартов обучения в отсталых районах созданы «образовательные зоны действия» (Education action zones).

Основой целью подобных зон выступает социальная составляющая, то есть партнерство между школой и родителями. Однако и во Франции (где ZEP финансирует государство), и в Великобритании (где в этих целях привлекают средства частного сектора) данная схема оказалась недостаточно результативной.

По количеству граждан в возрасте 25–64 лет, имеющих высшее образование, лидером является Республика Корея, более 60% населения которой этой возрастной категории получили высшее образование. Лидеры Глобального инновационного индекса и индекса экономики знаний – Швейцария и Швеция – демонстрируют чуть более 40% по значению этого показателя.

В Бельгии благодаря наличию диплома о третичном образовании преимущества в зарплате достигают 30% (по сравнению с дипломом о среднем образовании), а в Венгрии – даже 117%. В гендерном аспекте в возрасте 25–64 лет в Испании, Ирландии, Нидерландах, Вели-

кобритании преимущества в зарплате больше для женщин, чем для мужчин (при наличии диплома о третичном образовании). Разница в доходах по этому принципу при равном уровне образования остается существенной и отчасти объясняется различиями в выборе профессии, продолжительности рабочего дня, частичной занятости [10].

Модернизация российской экономики также невозможна без инвестиций в человеческий капитал [3, с. 70]. В настоящее время по уровню развития человеческого потенциала наша страна отстает от мировых лидеров и занимает 55 место в мире [22]. Такое положение страны объясняется главным образом неразвитостью систем здравоохранения и образования и тем, что человеческий потенциал в большинстве своем используется не по назначению. Россия – страна с избыточно-недостаточным уровнем образования по отношению к структуре реальной экономики. В Стратегии «Инновационная Россия – 2020» приведены цифры, согласно которым Россия в настоящее время занимает одно из первых мест по доле населения с высшим образованием (23,4% от численности занятых в экономике), что соответствует уровню некоторых ведущих зарубежных стран, таких как Великобритания, Швеция, Япония, и опережает уровень Германии, Италии, Франции [16].

Во многом это определяется также и существующими проблемами российской высшей школы, организационные механизмы которой значительно уступают западной модели образования. Статистические данные свидетельствуют, что в последние несколько лет почти 50% от всех выбранных студентами специальностей составляют гуманитарные и экономические направления. На долю специальностей, от которых зависят перспективы развития страны, – энергетика, металлургия, электроника, информатика и вычислительная техника – приходится менее 11% [8, с. 81].

Для сравнения, в таких странах, как Китай (Гонконг), Южная Корея, Финляндия, Германия, наибольшую долю составляют выпускники естественнонаучного, инженерного и технического профилей [25].

Главной причиной стремительного роста охвата населения высшим образованием в нашей стране явился мощный социальный спрос, сформированный сложившимися в 90-е гг. прошлого века экономическими условиями:

- резким падением темпов экономического роста;
- массовой безработицей и, как следствие, изменением структуры рыночного спроса на специалистов.

Система высшего профессионального образования, реагируя на социально-экономические изменения в стране, расширила предложение через введение непрофильных видов подготовки в государственных вузах (вновь открытые факультеты гуманитарных и общественных наук в политехнических вузах), открытие коммерческих (негосударственных) учебных заведений, открытие филиалов государственных и негосударственных вузов, внедрение программ профессиональной переподготовки кадров (второго высшего или дополнительного высшего образования).

Однако эти изменения происходили стихийно, практически без целенаправленного вмешательства государства в образовательную сферу. За период 1990–2000 гг. количество вузов в стране выросло с 514 до 965 (на 88%), а к 2011 г. – до 1 115 (еще на 15%); численность студентов выросла с 2,825 млн человек до 4,741 млн человек (на 68%), а к 2011 г. – до 7,029 млн человек [4, с. 118].

Не менее важное влияние на развитие человеческого капитала оказывает и демографическая ситуация, которая продолжает ухудшаться. Если численность населения России в возрасте 16–17 лет в городской местности на начало 2005 г. составляла 3 414 252 человек, то на начало 2010 г. – 2 035 205 человек [15], т.е. количество выпускников школ уменьшилось на 41%.

Необходимо отметить, что в современных экономических условиях растет осознание и того факта, что рынок образовательных услуг, который становится поистине международ-

ным и характеризуется все возрастающей конкуренцией, может обеспечить стране, преуспевшей в предоставлении качественных образовательных услуг, существенные доходы от их экспорта.

Высшее образование сегодня выступает в качестве особой сферы взаимодействия интересов личности и общества. В современном обществе человеку необходимы новые знания. Фактически знания становятся средой, в которой живет и развивается общество.

Задача подготовки высококвалифицированных кадров, обладающих высокими качественными характеристиками будущей профессиональной деятельности, необходимых и адекватных развивающимся потребностям отечественной экономики, всегда постулировалась как основная в системе высшего образования России. Не секрет, что качество выпускаемых вузами специалистов в нашей стране, а следовательно, и качество формирующегося в вузах человеческого капитала сегодня оценивается как низкое и работодателями, и государством.

Сегодня в качестве одной из основных проблем системы образования можно назвать ежегодно усиливающуюся диспропорцию между системой образования и рынком труда. Молодые специалисты оказываются неконкурентоспособными в силу несоответствия спроса и предложения на квалифицированные кадры, а также ежегодно снижающегося качества полученного образования.

В Стратегии инновационного развития РФ на период до 2020 года «Инновационная Россия – 2020» отмечается, что «в России в вузовском образовании до последнего времени наблюдалась тенденция деградации. Согласно международным рейтингам ... российские вузы не попадают в первые две сотни» (цит. по [16]).

Научная организация Великобритании – Лондонское королевское общество по развитию знаний о природе, проанализировав глобальные тенденции и процессы, происходящие в научном мире, опубликовала доклад под названием «Знания, сети и нации» [24].

На основании данного исследования сделан вывод, что традиционные научные центры мира и, в частности, Россия замедляют свое развитие, тогда как все большее влияние на мировую науку получают растущие экономики.

Однако, как отмечает И.М. Лоскутова, по среднему числу лет накопленного образования Россия находится в числе мировых лидеров, резко выделяясь среди стран с развивающейся экономикой [13, с. 27]. Немаловажным является и то, что эффективность развития экономики государств в огромной степени зависит от того, сколько средств они вкладывают в образование граждан. Так, например, в США, Японии и Израиле доля инвестиций в человеческий капитал составляет более 10% ВВП. В нашей стране ситуация несколько иная: доля подобных инвестиций в России составляет 5,5% от ВВП [13, с. 27]. Таким образом, с точки зрения расходов на образование наша страна проигрывает не только развитым странам, но и развивающимся.

Являясь одним из наиболее значимых участников процесса формирования и развития человеческого капитала, государство оказывает непосредственное воздействие на этот процесс путем разработки и реализации государственной социально-экономической политики.

Несмотря на то что государственные власти признают значимость человеческого капитала, в России нет четкой стратегии его развития. Российская действительность сегодня такова, что установленная Конституцией Российской Федерации политика социального государства, направленная на создание условий, обеспечивающих достойную жизнь и свободное развитие человека, не реализована до сих пор.

Однако некоторые меры все-таки были предприняты. Так, указом Президента РФ от 7 мая 2012 г. «О долгосрочной государственной экономической политике» определены следующие целевые показатели социально-экономического развития:

- создание и модернизация 25 млн высокопроизводительных рабочих мест к 2020 г.;
- увеличение объема инвестиций не менее чем до 25% ВВП к 2015 г. и до 27% – к 2018 г.;



- увеличение доли продукции высокотехнологичных и наукоемких отраслей экономики в валовом внутреннем продукте к 2018 г. в 1,3 раза относительно уровня 2011 г.;
- увеличение производительности труда к 2018 г. в 1,5 раза относительно уровня 2011 г.;

– повышение позиции Российской Федерации в рейтинге Всемирного банка по условиям ведения бизнеса со 120-й в 2011 г. до 50-й в 2015 г. и до 20-й в 2018 г. [17].

Подводя итог вышесказанному, хотелось бы подчеркнуть, что образование – это сегодня единственный, реальный капитал, а развитие народного образования есть самое важное средство создания капитала [7]. Чем больше знаний, навыков и умений накоплено человеком в процессе воспитания, формального и неформального образования, тем выше качественный уровень человеческого капитала, тем больше вероятность получения более высокого дохода и высокого уровня жизни.

## ЛИТЕРАТУРА

1. Беккер Г.С. Человеческое поведение: экономический подход. Избранные труды по экономической теории. М. : ГУ ВШЭ, 2003. 672 с.
2. Викторова Е.В. Высшее образование и человеческий капитал в инновационной экономике // Инновации. 2011. № 6 (152). С. 100–107.
3. Горн А.П., Немченко О.И. Развитие человеческого потенциала Красноярского края // Вестник Тюменского государственного университета. Сер. Экономика. 2012. № 11. С. 69–78.
4. Гурбан И.А. Состояние образовательного капитала регионов России: анализ, проблемы, пути их решения // Вестник УрФУ. 2012. № 6. С. 116–127.
5. Дели А. Человеческий капитал // Управление человеческими ресурсами. СПб. : Питер, 2002.
6. Добрынин А.И., Дятлов С.А., Цыренова Е.Д. Человеческий капитал в транзитивной экономике. М. : Наука, 1999. 312 с.
7. Зорина Е.С. Человеческий капитал – фактор экономического роста. URL: [i3vestia.isea.ru/pdf.asp?id=3555](http://i3vestia.isea.ru/pdf.asp?id=3555).
8. Зубков В.Г. Инновационные образовательные технологии – средство повышения качества человеческого капитала // Человеческий капитал. 2012. № 1. С. 81–84.
9. Каражакова Д.А. Человеческий капитал и его роль в формировании инновационной экономики : автореф. дис. ... канд. экон. наук. СПб., 2007. 8 с.
10. Клинова М.В., Сидорова Е.А. Человеческий капитал в Европейском Союзе: государственный и наднациональный контексты // Вопросы экономики. 2012. № 8. С. 80–97.
11. Конвенция о признании квалификаций, относящихся к высшему образованию в Европейском регионе. Париж : ЮНЕСКО, 1997. 870 с.
12. Корчагин Ю.А. Эффективность и качество национальных человеческих капиталов стран мира. Воронеж : ЦИРЭ, 2011. Вестник 38.
13. Лоскутова И.М. [и др.]. Особенности накопления человеческого капитала (образовательный аспект) // Экономика образования. 2012. № 6 (73). С. 19–29.
14. Результаты исследования Мирового банка // Human Development Report, 1996. New York, 1996. URL: <http://www.worldbank.org>.
15. Статистика Российского образования. Дополнительная статистика. URL: [http://stat.edu.ru/stat/dop\\_stat.shtml](http://stat.edu.ru/stat/dop_stat.shtml). 20.10.2011
16. Инновационная Россия – 2020 : стратегия инновационного развития Российской Федерации на период до 2020 года. URL: [http://www/economy.gov.ru/minec/activity/sections/innovations/doc20101231\\_016?presentationtemplate=docHTMLTemplate1&presentationtemplateid=2dd7bc8044687de796f0f7af753c8a7e](http://www/economy.gov.ru/minec/activity/sections/innovations/doc20101231_016?presentationtemplate=docHTMLTemplate1&presentationtemplateid=2dd7bc8044687de796f0f7af753c8a7e).
17. О долгосрочной государственной экономической политике : указ Президента РФ от 7.05.2012 № 596. URL: <http://graph.document.kremlin.ru/page.aspx?1;1610833>.
18. Цигулева О.В. Роль образования в формировании человеческого капитала на современном этапе // Сибирский педагогический журнал. 2015. № 2. С. 19.
19. Шилькова В.В. [и др.]. Образовательные инновации в контексте формирования человеческого капитала // Экономика образования. 2014. № 2 (81). С. 10–19.

20. Gregory P., Stuart R. Comparative economic systems. USA, W. «N. S.», 2002. 980 p.
21. European Commission (2010a). Europe 2020: A European Strategy for Smart, Sustainable and Inclusive Growth. URL: [unito.it/...14-07-2014/europe2020...commission](http://unito.it/...14-07-2014/europe2020...commission).
22. International Human Development Indicators / UNDP. URL: <http://hdrstats.undp.org/en/tables>.
23. Hatcher R., Leblond D. Education Action Zones and Zones d'Education Prioritaires // Keele Paper. 2001. June 27–29. URL: [http://www2.cytanet.com.cy/fanerom-dim/zep/EAZ\\_and\\_ZEP\\_a\\_compari-son.pdf](http://www2.cytanet.com.cy/fanerom-dim/zep/EAZ_and_ZEP_a_compari-son.pdf).
24. Knowledge, Networks and Nations: Global scientific collaboration in the 21st century. The Royal Society, 2011. URL: [https://royalsociety.org/~media/Royal\\_Society\\_Content/policy/publications/2011/4294976134.pdf](https://royalsociety.org/~media/Royal_Society_Content/policy/publications/2011/4294976134.pdf).
25. UNESCO Institute for Statistics. URL: <http://stats.uis.unesco.org>.
26. URL: [http://management-books.biz/finansovyy-meneditment\\_856/opredelenie-chelovecheskogo-kapitala-rossii-18237.html](http://management-books.biz/finansovyy-meneditment_856/opredelenie-chelovecheskogo-kapitala-rossii-18237.html).

## РАЗВИТИЕ РАБОЧЕЙ СИЛЫ И ТАЛАНТОВ В ИННОВАЦИОННОЙ ЭКОНОМИКЕ

*Н.Н. Абакумова*, канд. экон. наук, доцент

Новосибирский государственный университет экономики и управления, Новосибирск

В экономике России существует ряд проблем, среди которых низкая заинтересованность работников в нововведениях. Решение этих проблем связано с главной производительной силой общества – работником. Необходимо создать определенные условия для развития рабочей силы, в том числе достойный уровень жизни, оплаты труда, достаточные средства для воспитания и развития детей в семье, особенно если это касается талантов. Рост конкуренции в сфере развития науки, новейших технологий заставляет весь мир искать таланты, сотрудников, способных выйти за рамки обыденного и создать что-то новое, что существенно повлияет на развитие прогресса. Для привлечения таких ученых и специалистов создают самые лучшие условия, как для перспективных студентов, молодых специалистов, так и для известных ученых: достойные стипендии, оплата труда, условия проживания, лучшие лаборатории и руководители научных исследований. А самое главное, возможности дальнейшего использования сделанных открытий и разработок. Именно в этом есть проблемы в России. Развитие работника зависит от среды, в которой он находится и развивается сейчас. Эту среду формируют государство и работодатели.

**Ключевые слова:** инновационная экономика, работник, человеческий актив, образование, таланты, среда, заработная плата, условия для развития рабочей силы.

## DEVELOPMENT OF LABOUR FORCE AND TALENTS IS IN INNOVATIVE ECONOMY

NN Abakumova

In the economy of Russia there is a row of problems, including low personal interest of workers in innovations. The decision of these problems is related to to the main productive body of society – by a worker. Creation of certain terms is needed for development of labour force, including deserving standard of living, payments of labour, enough facilities are for education and development of children in a monogynopaedium, especially, if it touches talents. Growth of competition is in the world in the field of development of science, development of the newest technologies compels the whole world to search talents, employees, able to go out for scopes ordinary and create something new, that substantially will influence on development of progress. For bringing in of such scientists and specialists create the best terms, both for perspective students, young specialists and the known scientists: deserving grants, payment of labour, terms of residence, the best laboratories and leaders of scientific researches. And the most important, possibilities of the further use of the done openings and developments. Exactly herein there are problems in Russia. Development of worker depends on an environment in which he is and develops now. This environment is formed by the state and employers.

**Keywords:** innovative economy, worker, human asset, education, talents, environment, ettlings, terms for development of labour force.

Перед российской экономикой поставлена задача перехода на инновационный путь развития. Основные проблемы современной экономики России составляют низкий уровень

оплаты труда большинства наемных работников и чрезмерная дифференциация доходов населения; низкий уровень производительности труда, устаревшие технологии и оборудование, применяемые на большинстве предприятий; низкая заинтересованность собственников и большинства сотрудников предприятий в участии в нововведениях.

Для решения указанных проблем основное внимание должно быть уделено главной производительной силе общества – работнику. При этом необходимо изменить отношение к работникам, занятым в общественном производстве. Как отмечает С. Сухарев, должна быть трансформация ресурсного отношения к кадрам: от человеческих ресурсов к человеческим активам. Связано это с тем, что «формирование (вовлечение в оборот) и использование ресурсов является функцией человеческих активов. Все ресурсы и потенциалы, кроме человеческих, пассивны, не имеют самостоятельной ценности без их использования людьми. При этом сам человек должен быть назван основным богатством любого государства или организации, поскольку обладает способностью создавать, осуществлять инновации или создавать ценность “из ничего”» [4, с. 84–85]. А это означает, что будущему работнику необходимо уделять больше внимания и принимать меры к его развитию. В этом аспекте особое значение имеет образование. Развитие системы образования в целом и высшего образования в частности может выступать фактором развития экономики, так как «образование служит одним из источников экономического роста общества. Повышая способности каждого отдельного человека к восприятию и использованию на практике новых методов производства и управления, оно делает более продуктивным труд» [5, с. 14]. С этих позиций выявление и создание условий для развития талантов, способных делать открытия, разрабатывать новые технологии, обеспечивать технический прорыв, весьма актуально. В стратегии развития экономики Российской Федерации на ближайший период также отмечалось, что в современном мировом хозяйственном развитии главным становится переход ведущих стран к формированию инновационного общества – построению экономики, базирующейся преимущественно на генерации, распространении и использовании знаний [3].

В свою очередь, повышение уровня образования, формирование новых знаний, их использование, творческая активность работников напрямую связаны с условиями воспроизводства человеческого капитала, а именно создания для работников достойных условий трудовой жизни. При этом следует учесть, что условия воспроизводства должны обеспечить развитие как действующей рабочей силы, так и будущих работников, являющихся на данный период иждивенцами (имеются в виду дети). Современные студенты учебных заведений и школьники – это будущие работники. Именно от их знаний и умений будет зависеть в дальнейшем инновационное развитие экономики.

Если оценивать современные возможности для развития будущей рабочей силы, то следует отметить несоответствие требований экономики и условий развития рабочей силы. Инновационная экономика предъявляет повышенные требования к уровню образования, состоянию здоровья, трудовой активности, инициативе со стороны работников. Чтобы соответствовать этим требованиям, семья должна иметь достаточно средств для воспитания и развития детей, особенно если это касается талантов. То, какой работник будет, зависит от среды, в которой он находится и развивается сейчас.

В этом плане представляет интерес характеристика сложившихся условий развития рабочей силы, представленная в литературе следующим образом (табл. 1).

Результаты, представленные в таблице, показывают, что сложившиеся условия воспроизводства и стимулирования рабочей силы ухудшаются. Так, доля работников цивилизованной среды за 25 лет снизилась в 2 раза, нецивилизованной среды увеличилась в 8 раз, смешанной – в 2 раза. Такая среда создается и государством, и работодателями, в целом условиями жизни в стране и отдельных регионах. Фактически современный работник, занятый в рыночной экономике, формирует конфликтные отношения, не соответствует требованиям рынка. То есть почти все или большинство не стремятся работать как можно лучше, не от-

зывчивы, не готовы прийти на помощь другим, этнически не толерантны. Для рыночной же экономики требуется работник, ориентированный на максимальные достижения в труде, проявляющий инициативу, предприимчивость, ответственный, хорошо знающий свои права и обязанности, рассчитывающий на собственные силы, постоянно повышающий квалификацию, готовый оказать помощь в процессе трудовой деятельности, толерантный.

Т а б л и ц а 1

**Характер социальной микросреды (доля работников, %) [1, с. 20]**

	Характер микросреды	Годы	
		1981–1982	2008
1	<b>Цивилизованная среда</b> (почти все или большинство стремятся работать как можно лучше, отзывчивы, готовы прийти на помощь другим; этнически толерантны). Упоминание хотя бы одной из перечисленных характеристик без упоминания характеристик нецивилизованной среды	72	38
2	<b>Нецивилизованная среда</b> (почти все или большинство не стремятся работать как можно лучше, не отзывчивы, не готовы прийти на помощь другим; этнически не толерантны). Упоминание хотя бы одной из перечисленных характеристик без упоминания характеристик цивилизованной среды	1	8
3	<b>Смешанная среда</b> (совместное упоминание характеристик цивилизованной и нецивилизованной среды)	28	54

Для того чтобы работник мог отвечать предъявляемым требованиям и обеспечивать развитие будущей рабочей силы, должна быть соответствующая государственная политика в области трудовых отношений и заработной платы. В этом плане показательна ситуация по гарантиям по заработной плате (табл. 2).

Т а б л и ц а 2

**Соотношение среднемесячной заработной платы работников организаций (в экономике) и прожиточного минимума по РФ за 2005–2013 гг. [6, 7]**

	Показатели	Годы							
		2005	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
1	Среднемесячная заработная плата, руб.	8 555	17 290	18 638	20 952	23 369	26 629	29 792	29 960
2	Прожиточный минимум трудоспособного населения, руб.	3 255	4 971	5 572	6 138	6 878	7 049	7 871	8 885
3	Отношение ЗП сред. мес. к прожиточному минимуму трудоспособного населения, раз	2,63	3,48	3,35	3,41	3,40	3,78	3,79	3,37

Как показано в табл. 2, в последнее десятилетие отмечается стагнация реального уровня заработной платы. В сравнении с прожиточным уровнем – это примерно 3,4–3,8 прожиточных минимума. Значительный скачок произошел в 2012 г., когда это соотношение стало около 3,8 раза, а в 2014 г. в связи с кризисом оно снова снизилось до 3,4. Это свидетельствует о снижении возможностей воспроизводства рабочей силы на социально приемлемом уровне. Возможности семьи по развитию детей, будущей рабочей силы, снижаются, а значит, и возможности развития талантов. Следствием этого может быть снижение трудовой мотивации, престижа труда и сохранение у работников менталитета «как платите, так и работаем». Такая ситуация возможна как среди занятых работников, так и среди тех, кто вступает в трудовую деятельность. Талант не может существовать и развиваться в современном обществе на «прожиточный минимум». В этих условиях для талантливой молодежи наиболее привлекательным становится работа за рубежом.

В связи с усиливающейся конкуренцией в мире в сфере развития науки, новейших технологий весь мир ищет таланты, сотрудников, способных выйти за рамки обыденного и со-

здать что-то новое, что существенно повлияет на развитие прогресса. Для привлечения таких ученых и специалистов в США, европейских странах создают самые лучшие условия как для перспективных студентов, молодых специалистов, так и для известных ученых: достойные стипендии, оплата труда, условия проживания, лучшие лаборатории и руководители научных исследований. А самое главное, возможности дальнейшего использования сделанных открытий и разработок. Именно в этом есть проблемы в России. Поэтому многие талантливые молодые и немолодые ученые, специалисты пополняют армию зарубежных ученых, получив образование в России. Следует сказать, что в последние три года отток «умов» стабилизировался, но не остановлен.

В трудовой деятельности в рыночной экономике возрастает доля творческих функций, когда требуются нестандартные решения, повышается роль знаний и профессионализма со стороны работников. А это означает и увеличение затрат на подготовку и использование такой рабочей силы, и соответствующее стимулирование лучших работников, особенно талантливых, способных создавать новое. Работник должен чувствовать свою значимость и ответственность за выполнение трудовых функций. Однако со стороны работодателя пока нет понимания, что использование такого труда требует более высоких затрат, в том числе и более высокой заработной платы. Это неоднократно отмечали российские ученые. Если меры по формированию активности работников недостаточны, то часть работников остается пассивными в труде, что приводит к значительным потерям.

Необходимо не только удержать таланты в России, но и создать условия для развития и реализации их потенциала (новейшие лаборатории, оборудование и др.), условия для жизни, а самое главное, возможность довести свое открытие до использования в науке, производстве, экономике.

Для повышения активности работников, производительности труда и технического прогресса важны определенные меры со стороны как государства, так и работодателей [2, с. 19]. Это, прежде всего, поддержка со стороны государственных институтов возможностей развития рабочей силы, выявление талантов, формирование условий для их удержания в России. Нельзя сказать, что в России ничего не делается для этого. Есть гранты для молодых ученых, есть конкурсы для выявления талантливых и одаренных, но отток умов из России сохраняется. Нужны условия не только для работы, но и для жизни, адекватные современному социальному уровню развития общества. Тенденции глобализации мировой экономики показывают наличие проблем в качестве трудовой жизни в нашей стране. Для современного работника важен баланс работы и жизни, а для таланта – тем более.

Любое развитое государство заинтересовано в высоком уровне развития рабочей силы, привлечении талантов, обеспечивающих развитие научно-технического прогресса и экономики в целом. Наша страна тоже должна не только растить таланты, но и создавать условия для их реализации в своей стране, а не обеспечивать ими весь мир. Иначе у России будет слишком длительный период формирования инновационной экономики.

#### ЛИТЕРАТУРА

1. Возмитель А.А., Осадчая Г.И. Образ жизни в России: динамика изменений // СОЦИС. 2010. № 1. С. 17–27.
2. Генкин Б.М. Институциональные аспекты мотивации роста производительности и оплаты труда // Достойный труд – основа стабильного общества : материалы научно-практической конференции. 16.10.2009 г. Екатеринбург, 2009. Ч. 2. 190 с.
3. Стратегия Российской Федерации в области развития науки и инноваций на период до 2015 г. URL: [http://www.nspu.ru/upload/innovacii/starategia\\_RF\\_2015.pdf](http://www.nspu.ru/upload/innovacii/starategia_RF_2015.pdf) (дата обращения: 15.10.2015).
4. Сухарев С. Трансформация ресурсного отношения к кадрам: от «человеческих ресурсов» – к «человеческим активам» // Кадровик. 2012. № 8. С. 84–91.
5. Управление человеческими ресурсами в условиях реформирования системы образования : коллективная монография / под ред. С.И. Сотниковой ; Новосиб. гос. ун-т экономики и управления. Новосибирск : НГУЭУ, 2014. 199 с.

6. Рынок труда, занятость и заработная плата. URL: [http://www.gks.ru/wps/wcm/connect/rosstat\\_main/rosstat/ru/statistics/wages](http://www.gks.ru/wps/wcm/connect/rosstat_main/rosstat/ru/statistics/wages).
7. Какой сейчас прожиточный минимум в России? URL: <http://www.ami-tass.ru/vopros/kakoy-seychas-prozhitochnyy-minimum-v-rossii>.

## ПРОФЕССИОНАЛЬНАЯ КАРЬЕРА РАБОТНИКОВ: СТРАТЕГИЧЕСКИЙ ПОДХОД К РАЗВИТИЮ ТАЛАНТОВ

*Н.З. Сотников*, аспирант

Новосибирский государственный университет экономики и управления «НИНХ», Новосибирск

*С.И. Сотникова*, д-р экон. наук, профессор

Новосибирский государственный университет экономики и управления «НИНХ», Новосибирск

В статье представлены авторские определения карьеры, карьерного пространства банка, личного карьерного пространства, карьерного потенциала, карьерного популизма, стратегического управления карьерой, стратегии карьеры. Рассмотрены особенности карьерного пространства банка как векторного пространства карьерных перемещений. Выявлены факторы, влияющие на вектор карьеры отдельного сотрудника в коммерческом банке. Обоснован авторский подход к разработке стратегии управления карьерой специалистов банка в зависимости от оценки их карьерного потенциала.

**Ключевые слова:** карьера, карьерное пространство, параметры карьерного пространства, управление карьерой, скорость карьеры, вектор карьеры, карьерный потенциал, карьерный популизм, стратегическое управление карьерой, стратегия управления карьерой.

## PROFESSIONAL CAREER OF WORKERS: STRATEGIC APPROACH TO DEVELOPMENT of TALENTS

*NZ Sotnikov, SI Sotnikova*

The article presents the author's definition of career, bank's career space, personal's space career, career building, career populism, strategic career management, career strategy. The features of the bank's space career as a vector space of career moves. The factors affecting the individual employee career vector in a commercial bank. The authors' approach to strategy development of career management professionals bank depending on the evaluation of their career potential.

**Keywords:** career, career space, space career options, career management, career velocity vector career, career potential, career populism, strategic career management, strategy of career's management.

Решающей предпосылкой конкурентоспособности отечественных предприятий становится высококвалифицированная рабочая сила, которая, будучи постоянно обучаемой, заинтересована в результатах своей деятельности и способна к быстрой адаптации к изменениям во внешней и внутренней среде организации. Осознание стратегической ценности талантов персонала требует нового подхода к профессиональной карьере, т.е. к формированию устойчивой системы взглядов, убеждений, принципов, качеств человека, позволяющих ему избирательно сохранять свою конкурентную позицию в изменяющихся условиях современной жизни и профессиональной деятельности,

На первый взгляд создается впечатление, что управление профессиональной карьерой требует больших затрат времени и денег и явно уступает по эффективности найму профессионалов высокой квалификации («звезд»). Но при более детальном анализе практики [1, с. 94–101; 3, с. 25; 4, с. 88–92; 5, с. 46–55; 6, с. 68–75] становится очевидно, что более эффективным для организации является повышение отдачи от уже работающих сотрудников на основе создания условий для непрерывного возобновления конкурентных преимуществ работника в профессиональной деятельности, чем привлечение новых работников. Не располагая приверженным, заинтересованным в делах организации, лояльным и преданным персо-

налом, патриотами, очень трудно добиваться высокого уровня конкурентоспособности и говорить о перспективах повышения эффективности бизнес-деятельности.

Профессиональная карьера – это индивидуально-осознанное личностно-профессиональное позиционирование талантов работника в конкретной жизненной ситуации с учетом внеорганизационной и внутриорганизационной реальностей. Профессиональную карьеру работник формирует, работая как в одной организации всю трудовую жизнь, так и в разных организациях.

Ценность профессиональной карьеры для современного работника – это внутренняя устремленность к ней с тем, чтобы получать и приносить пользу, признание, удовольствие, наслаждение, радость и т.п. Карьера побуждает человека, осознающего пределы свободы и ответственности за самореализацию, к освоению и совершенствованию способа жизнедеятельности, задает ему границы и формы, придает направленность на достижение конкурентоспособности, личностной и профессиональной устойчивости [7, с. 6]. Человек открывает для себя новый интерес к жизни и трудовой деятельности, узнает в себе новые возможности и начинает получать удовольствие не только от самой карьеры, но и от того, чем он ее обогащает, что новое он в нее привносит.

Карьера является ценной и для социума, т.к. ее созидательная направленность обогащает общество новыми возможностями и ресурсами. В условиях растущей конкуренции за высококвалифицированные кадры управление карьерой выступает средством преумножения интеллектуального капитала организации и защиты бизнес-деятельности от застоя, помогает накапливать ресурсы для творчества и созидания, побуждая каждого работника к развитию и накоплению внутренней силы, определению новых возможностей воспроизводства конкурентных преимуществ. Профессиональная карьера призвана помочь каждому работнику стать более результативным, увязать интересы людей с интересами организации, чтобы условия занятости и труда устраивали обе стороны, формировать рынок профессионалов. В этом контексте профессиональная карьера предстает как система индивидуально осознанных основополагающих морально-этических принципов, норм и правил побуждения человека к усилению конкурентной позиции на благо организации.

Для выявления движущих сил и реальных возможностей карьеры специалистов в формировании стратегического потенциала организации было проведено маркетинговое исследование этого процесса в банках, реализующих стратегию динамического роста (далее – ОАО КБ).

Карьерное пространство банка как векторное пространство характеризуется емкостью и направлениями карьерных перемещений. Емкость карьерного пространства определяется организационной структурой. Показателем емкости карьерного пространства является общий оборот карьерных перемещений специалистов в организации. Направление карьеры определяет некую траекторию достижения работником определенного профессионализма, должности, роли, статуса, материального и морального благополучия.

В анализируемых ОАО КБ общий оборот карьерных перемещений специалистов за 2010–2012 гг. увеличился в 1,6 раза, и в 2012 г. карьерными перемещениями были охвачены 55,2% всех специалистов. Самым распространенным направлением карьеры являются вертикальные перемещения: в 2010 г. ими было охвачено 21,5% специалистов, в 2011 г. – 20,4%, в 2012 г. – 27,8%. В целом за три года численность специалистов, охваченных вертикальной карьерой, выросла в 1,4 раза.

В ОАО КБ достаточно широко практикуются радиальные карьерные перемещения, предусматривающие движения специалистов без смены их функционала между различными структурными подразделениями организации (в том числе дополнительными офисами). К 2012 г. охват специалистов радиальными перемещениями вырос с 14 до 23,4%. Доля специалистов, охваченных горизонтальными карьерными перемещениями, незначительна: в 2011 г. они составили всего лишь 5,4%, в 2012 г. – 4%.

Анализ корреляции между различными направлениями карьерных перемещений свидетельствует, что смена профессии, как правило, не влечет за собой изменения в должностном статусе работника, а повышение или понижение в должности практически всегда связано со сменой структурного подразделения. При этом скорость карьерных перемещений как временное измерение карьерной мобильности работника сильно различается в зависимости от направления карьеры. Среднее время пребывания специалиста в одной квалификационной категории в 2012 г. составляло 0,5 года, в одном структурном подразделении – 1,9 года, а в одной профессии – 4 года.

Параметры вектора карьеры каждого отдельного специалиста находятся в зависимости не только от особенностей карьерного пространства банка, но и от личного карьерного пространства.

Личное карьерное пространство определяет предрасположенность специалиста к освоению и совершенствованию способа жизнедеятельности, обеспечивающего ему профессиональную устойчивость на протяжении трудовой жизни. Выбор работником личного карьерного пространства для достижения карьерных целей основан на анализе потребностей, ценностных ориентаций, ценностей, мотивов на фоне самооценки своих талантов.

Анализ самовоспринимаемых ценностей, позиций, потребностей и способностей специалистов банка показал, что ведущими ценностями в карьерной ориентации для сотрудников фронт-офиса являются конкуренция (25,2%), профессиональная компетентность (20,4%), стабильность (14,3%), а для сотрудников бэк-офиса – профессиональная компетентность (29,5%), стабильность (20,0%) и управленческая компетентность (14,3%). Именно эта совокупность дает каждому специалисту возможность видеть перспективу собственного профессионального развития, расширения сферы деятельности, использования способностей, умений, талантов.

Анализ программ управления карьерой в ОАО КБ свидетельствует о реализации недифференцированного подхода к карьере специалистов. Однако, по мнению авторов, в конкуренции победят те организации, которые будут действовать не по стандартной схеме, привлекая работников-звезд, а научатся полностью использовать карьерный потенциал своих работников с тем, чтобы каждый почувствовал свою незаменимость и понял, что его действительно ценят в организации.

Кроме того, по мнению авторов, подход к управлению карьерой специалистов организации должен быть основан на убеждении, что если сотруднику организации предоставить право самостоятельно решать вопрос о динамике его карьеры, то предпочтения в выборе форм, методов и границ достижения конкурентного превосходства могут остаться неизменными или даже ухудшиться. Иначе говоря, игнорирование усилий по формированию осознанного стремления специалиста к совершенствованию своей конкурентной позиции в организации будет способствовать развитию карьерного популизма.

Карьерный популизм связан, с одной стороны, с внутренним убеждением сотрудника организации, что для удовлетворения возникших у него потребностей в карьере он не располагает реальными возможностями или личными достоинствами. С другой – с восприятием карьеры как самостийного процесса, который сам по себе способствует повышению внутренней заинтересованности сотрудника организации в профессиональном и должностном росте, и не требуется дополнительное вмешательство в этот процесс. В конечном счете, карьерный популизм ведет к смещению у специалистов мировоззренческих ориентиров и предъявляемых ценностей к карьере, неправильным представлениям о сущности и динамике деловой карьеры, субъективному ограничению возможностей для личностной и профессиональной самореализации, отсутствию поддержки процессов индивидуальной самоорганизации карьеры, возникновению различных отклонений карьеры от нормы (включая стагнацию, дауншифтинг и апшифтинг, кризисы, номадизм и др.), требованиям повышенных гарантий и защиты карьеры.



Все сказанное выше с необходимостью обуславливает становление и развитие стратегического подхода к управлению талантами в организации.

Управление профессиональной карьерой представляет стратегический подход к самоактуализации (профессиональной и личностной) персонала, позволяющий ему достичь устойчивой конкурентоспособности в долгосрочной перспективе с учетом происходящих и предстоящих изменений во внешней и внутренней среде.

Управляющие воздействия на профессиональную карьеру, *во-первых*, должны быть интегрированными в бизнес-стратегию организации, среда которой ставит противоречащие друг другу карьерные цели работодателя и наемных работников. *Во-вторых*, вносить вклад в создание корпоративной ценности человеческих ресурсов с учетом наиболее полного удовлетворения личных потребностей в самореализации каждого работника. *В-третьих*, должны быть или наиболее эффективными (максимально выгодными для решения поставленной задачи при имеющихся ресурсах), или наиболее экономичными (достижение поставленной задачи при минимальных затратах). *В-четвертых*, поддерживаны руководителями на всех уровнях управления посредством формирования особой культуры, которая благоприятствует формированию устойчивой готовности каждого работника к воспроизводству своих конкурентных преимуществ.

Управление профессиональной карьерой как стратегический подход к развитию талантов, равно как и все другие, не универсален: его возможности не безграничны. Оно, *во-первых*, играет роль стратегического видения карьеры, генерируя и уточняя идеи о желаемом личностном, профессиональном и должностном развитии сотрудника организации в процессе жизнедеятельности. Описание желаемой карьеры предстает как совокупность качественных пожеланий к изменению во взглядах, позиции, поведении сотрудника организации, способствующих достижению конкурентного превосходства (определенных выгод) в определенных жизненных аспектах.

*Во-вторых*, не является в реальности формальным, хорошо сформулированным и линейным процессом, который бы логично вытекал из бизнес-стратегии, кадровой стратегии организации. Стратегия управления карьерой возникает со временем в ответ на развивающуюся ситуацию, на внешние обстоятельства [2, с. 55–76]. Стратегия может спонтанно формироваться как адаптивная ответная реакция на изменение внешней и внутренней среды организации.

*В-третьих*, управление карьерой предстает не как единый универсальный комплекс принципов, методов, процедур и схем управляющих воздействий на карьеру, т.е. невозможно выделить некоторый нормативный способ его осуществления. Причины неалгоритмизированности стратегического управления карьерой лежат в природе самой карьеры сотрудника банка: карьера – это открытая система, для которой характерен феномен эквивиальности. Иначе говоря, устойчивость в потоке социальной жизни сотрудник организации может достичь за счет варьирующих факторов, процессов и методов совершенствования жизнедеятельности, при этом не существует единого наилучшего способа.

*В-четвертых*, основывается на стратегическом карьерном планировании, идеология которого базируется на предположении о невозможности с достаточной степенью точности предсказывать долгосрочные тенденции управления карьерой. Поэтому достаточно высок риск негативных последствий ошибки в оценке тенденций управления карьерой.

*В-пятых*, определяется как технология управления в условиях повышенной нестабильности факторов внешней среды и их неопределенности во времени. Следовательно, эффективность стратегического управления карьерой в большей мере зависит от адаптивности стратегических планов в быстроменяющейся среде. Адаптивность стратегических планов обеспечивается внутренними возможностями организации и их изменением в направлении, позволяющем создать уникальную выгодную позицию на рынке труда.

*В-шестых*, предполагает создание и поддержание стратегической организационной архитектуры, нацеленной на изменения, являющейся гибкой и не имеющей жестких струк-

тур. Однако для достижения организационных карьерных целей необходимо наряду со стратегическим управлением, опосредующим процессы личностного и профессионального развития с учетом будущего распределения сотрудников организации в стратифицированной системе разделения труда с учетом их конкурентной позиции, также и оперативное, ориентированное на активизацию имеющихся конкурентных преимуществ для решения текущих целей. В этой связи возникает объективная трудность создания такой структуры организационной архитектуры, которая бы позволила развивать и предпринимательский, и приростный виды организационного поведения.

Основным элементом управления профессиональной карьерой является стратегия. Стратегия управления карьерой – это совокупность направлений деятельности работодателя, ориентированных на кадровое обеспечение бизнес-деятельности организации конкурентными кадрами в изменяющихся условиях. Стратегия управления карьерой должна разрабатываться с учетом оценки карьерного потенциала сотрудника, что позволит работодателю сформировать такую среду, в которой персонал поощряют к непрерывному воспроизводству конкурентных преимуществ в изменяющихся условиях. Под карьерным потенциалом понимается интегральная характеристика ресурсно-энергетического потенциала специалиста для его прогрессивного развития и продуктивной профессиональной деятельности.

По мнению авторов, в карьерном потенциале необходимо выделять две компоненты. Первая – это потенциал сотрудника для профессиональной карьеры, т.е. совокупная возможность совершенствования личностных конкурентных преимуществ в труде. Вторая – потенциал для внутриорганизационной карьеры, т.е. сложное интеллектуально-практическое и социально обусловленное образование, обеспечивающее эффективную практическую деятельность работника.

В зависимости от структуры карьерного потенциала работника можно выделить три типа конкурентных стратегий: стратегия профессиональной карьеры, стратегия внутриорганизационной карьеры; стратегия комплексного сочетания профессиональной и внутриорганизационной карьер (таблица).

#### Стратегии управления карьерой специалистов банка в зависимости от оценки их карьерного потенциала

Потенциал работника для профессиональной карьеры	Потенциал работника для внутриорганизационной карьеры		
	Высокий	Средний	Низкий
Высокий	<b>C1:</b> привлечение к реализации кросс-функциональных проектов	<b>A1:</b> привлечение к работе в проектных и целевых группах, представительное участие в деятельности организации	<b>A2:</b> привлечение к преподаванию в организационной системе повышения квалификации
Средний	<b>B1:</b> профессионально-квалификационное продвижение, обогащение содержания труда	<b>C2:</b> подготовка кадрового резерва на выдвижение и hi-po	<b>A3:</b> стажировка, структурированное саморазвитие, обучение персонала, коучинг
Низкий	<b>B2:</b> ротация работ, расширение труда, автономизация труда, организационное обучение	<b>B3:</b> участие в делегировании полномочий	<b>C3:</b> профессиональная ориентация, адаптация, наставничество

*Примечание.* Стратегия профессиональной карьеры (сегменты A1, A2, A3); стратегия внутриорганизационной карьеры (сегменты B1, B2, B3); стратегия комплексного сочетания профессиональной и внутриорганизационной карьер (сегменты C1, C2, C3).

Итак, профессиональная карьера, являясь одним из основополагающих методов развития талантов в соответствии со сдвигами в технологическом базисе организации, а также ценностными установками, стереотипами производственного и потребительского поведения наемного персонала и хозяйствующих субъектов, стимулирует работодателей изменять

существующие методы и формы хозяйствования во всех сферах современного управления персоналом на основе принципов маркетинга.

## ЛИТЕРАТУРА

1. Кудалева М.М. К вопросу о развитии персонала организаций // Управление персоналом: современные концепции и эффективные технологии. Челябинск : ИЦ ЮУрГУ, 2014. С. 94–101.
2. Пронин Н.Д. Стратегический менеджмент. М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2004. С. 112.
3. Половинко В.С. Реорганизация систем управления персоналом на современном этапе // Диспут плюс. 2012. № 4(4). С. 25–32.
4. Саруханов Э., Сотникова С. Маркетинг персонала на предприятии // Проблемы теории и практики управления. 1996. № 1. С. 88–92.
5. Сотникова С.И., Волянский Г.Н. Движение персонала как механизм повышения корпоративной конкурентоспособности в нестабильной среде // Вестник НГУЭУ. 2012. № 2. С. 46–55.
6. Сотникова С.И., Немцева Ю.В. Конкурентоспособность персонала как объект управления // Вестник Омского университета. Сер. Экономика. 2003. № 4. С. 68–75.
7. Управление персоналом: деловая карьера : учеб. пособие. Новосибирск : НГУЭУ, 2013. 240 с.

## ЧЕЛОВЕЧЕСКИЙ КАПИТАЛ УНИВЕРСИТЕТА В ФОКУСЕ КАДРОВОЙ ПОЛИТИКИ

*Е.А. Другова*, ст. преподаватель кафедры управления образованием  
Национальный исследовательский Томский государственный университет, Томск

В статье описываются трансформации современного российского университета, анализируются ценности и мотивации университетского сообщества. Рассматривается понятие человеческого капитала, применительно к Университету описывается поле для исследований, аналитики и последующих управленческих решений в области кадровой политики.

Ключевые слова: человеческий капитал, кадровая политика, академическая мотивация, ценности, корпоративная культура, вовлеченность, удержание талантов.

## UNIVERSITY'S PERSONNEL POLICY: A FOCUS ON HUMAN CAPITAL

**EA Drugova**

This article describes the transformation of a modern Russian universities, analyzes the values and motivation of the university personnel. The concept of human capital is considered. The tasks of research, analysis and management decisions in personnel policy of the university are clarified.

**Keywords:** human capital, personnel management, motivation of academics, values, corporate culture, engagement, retention of talent.

**О человеческом капитале.** Понятие человеческого капитала пришло к нам из экономики и соответствует марксистскому пониманию человека как определяющей производительной силы общества. Оно имеет ряд важных характеристик, большинство из которых было описано нобелевским лауреатом экономистом Г. Беккером в его монографии 1964 г. «Человеческий капитал», где автор указал на растущую роль знаний в формировании современной рабочей силы [1]. Для понятия человеческого капитала существенно положение о том, что инвестиции в образование или профессиональную подготовку сотрудников являются экономически целесообразными, поскольку принесут отдачу, то есть окупятся, что показал Беккер в своих статистических подсчетах экономической эффективности образования. Е.А. Черных, широко трактуя человеческий капитал, указывает, что последний включает не только знания и умения, но и такие качества, как «лояльность, мотивация и умение работать

в команде. Таким образом, этот капитал складывается из качеств, которые человек привносит в свою работу (ум, энергия, позитивность, надежность, преданность и др.), способностей человека учиться (одаренность, воображение, творческий характер личности, смекалка) и его побуждений делиться информацией и знаниями (командный дух, ориентация на цели и др.)» [2]. Все эти составляющие (качества, способности, побуждения сотрудников, их необходимость / потребность в профессиональном росте через обучение) применительно к университету в целом составляют поле для исследований, аналитики и последующих управленческих решений в области кадровой политики, управления развитием персонала.

**Об университетах.** Человеческий капитал – это, безусловно, главный капитал университета. Однако рассматривать людей самих по себе вне контекста неправильно, поскольку их характеристики (удовлетворенность или недовольство, стремление строить карьеру в университете или сменить место работы, уровень самоотдачи и др.) тесно связаны с текущим положением университетов и процессами трансформации, происходящим в них.

В последнее время исследований на эту тему было проведено немало, и выводы их весьма неутешительны: «Творчество в вузе превращается в рутину, образование – в фикцию, академическая свобода – в формальное понятие, преподаватели – в подотчетный всем «персонал», а наемные вузовские менеджеры – в равнодушных «варягов», – пишет заведующий кафедрой управления миграционными процессами и региональным развитием Государственного университета управления профессор Е. Балацкий [3]. Автор описывает исчезновение нематериальной мотивации работы в вузе, уничтожение творческого начала в работе преподавателя в связи с ростом нагрузки, отчужденность администрации вузов, что ведет либо к чиновничеству, либо пренебрежению к вузовской администрации, снижение роли антирисковой академической ренты (возможности сохранить работу в долгосрочной перспективе, в том числе на пенсии) [4].

Говоря о ТГУ, нельзя не вспомнить мотивацию «служения», иногда описываемую как главную мотивацию вузовских сотрудников. Служение предполагает некое великое дело и полную самоотдачу. Однако возможно ли ощущать величие своего дела в условиях, описанных выше? Возможна ли полная самоотдача, если существуют разночтения в понимании того, что важно, а что менее существенно? Например, если существенно служение науке, то ученый может переехать в иностранный университет по приглашению, поскольку его не удовлетворяют существующие условия в российском университете. Или руководитель, служащий экономической эффективности и стратегическим приоритетам, уволит большую часть малоэффективных с точки зрения публикаций и цитируемости сотрудников. Эти примеры говорят о том, что на сегодня понятие «служения» не снимает ключевых вопросов и противоречий, имеющих в университете, а ценностно-целевые ориентиры сотрудников университета (причем разных групп) не ясны, и поэтому должны быть изучены для составления полной картины и принятия адекватных и необходимых управленческих решений в области кадровой политики. Отсюда следующий пункт.

**Об университетских сотрудниках.** Что за люди сегодня составляют человеческий капитал российского университета? Каковы их мотивации, устремления, ценности? При этом, говоря о человеческом капитале университета, надо учитывать несколько категорий: исследователи, преподаватели, администрация, студенты и магистранты, и понимать и учитывать разницу в их мотивациях, ожиданиях. Исследования на эту тему показывают довольно сложную картину. Так, в монографии Л.М. Гохберга, Г.А. Китовой, Т.Е. Кузнецовой, О.Р. Шуваловой «Российские ученые: штрихи к социологическому портрету» (2010 г.) показывается, что наиболее острыми проблемами современной российской науки являются, по результатам проведенного масштабного исследования, низкий престиж и уровень оплаты научного труда, старение научных кадров, слабый приток в науку талантливой молодежи, а также сокращение численности перспективной молодежи и научных сотрудников среднего поколения – наиболее продуктивно работающих ученых [5]. Также отмечается размывание ценностных

установок в российской науке, когда в этой сфере «начинают доминировать приоритеты, характерные для новых и успешных профессиональных групп – бизнесменов, банкиров, топ-менеджеров» [5]. Существенными выводами являются также проанализированные факторы и результаты выбора карьеры учеными, исследование ценностных установок ученых.

Главный мотив выбора научной карьеры, как показало исследование, – стремление к интересной работе и самореализации. Этот же тезис подтверждает Е. Балацкий, который пишет, что создание высокой внутренней мотивации сотрудников – одно из главных условий эффективности работы университета. Эту мотивацию автор связывает с удовлетворенностью от творческого труда, академического призвания, академических свобод, высокой репутации академического труда в обществе. Также важна возможность роста заработка, связанного с академическими знаками отличия (ученой степени, ученого звания, членства в профессиональных и экспертных сообществах). Исследователи называют это неденежной и денежной академической рентой (Я. Кузьминов, М. Юдкевич, Е. Балацкий).

Конфликт творческого (исследования) и рутинного (преподавание) труда был зафиксирован и в исследовании группы социологов ТГУ при работе над «умной проблемой». Группа связала этот конфликт с тем, что в ТГУ существуют две противоречивые модели университета: традиционная классическая, в которой главным процессом является образовательный, и целевая исследовательская, где базовый процесс – научно-исследовательская деятельность\*.

Так кто же составляет университетское сообщество? О.Б. Алексеев в интервью говорит о своем первом впечатлении об университетских сотрудниках как о людях, «свыкшихся со своей не лучшей долей» [7], то есть не имеющих особой мотивации на улучшение своего положения. И эти слова звучат вызовом и для сотрудников, и для администрации университета. Как удерживать таланты и поддерживать сотрудников с высоким потенциалом (HiPo)? Как преумножать человеческий капитал университета? Как правильно инвестировать в него? Какая оргкультура способствует, а какая препятствует этому? Эти вопросы видятся как особый, отдельный фокус внимания и управления, называемый кадровой политикой, который сейчас оформляется в ТГУ, обретает контуры будущей стратегии. Обсуждение вопросов управления талантами и трансформации корпоративной культуры поможет сформулировать ряд важных тезисов в отношении человеческого капитала университета и способов работы с ним в рамках кадровой политики.

**О корпоративной культуре и риске узкого взгляда.** Университетское сообщество весьма и весьма неоднородно, состоит из субкультур с порой противоречивыми ценностями и установками, кодексом поведения, поэтому важно при исследовании персонала учитывать эти разные группы, чтобы более точно их описывать, выявлять зоны потенциального роста, конфликтов. Важнейшими задачами видится преодоление инертности сотрудников, ротация разных групп, объединение через совместные проекты (проекты вроде «кадрового резерва» в этом смысле очень продуктивны). Находясь внутри активной и амбициозной части сотрудников (своеобразной субкультуры), важно помнить, что есть сотрудники с совершенно иными ценностями, иначе воспринимающие стремительные изменения, и учитывать это. Преобразуя университетскую корпорацию, нужно преобразовывать и ее людей. Иначе перед кадровой политикой может встать весьма непростой вопрос: «менять людей (их качества) или менять людей (кадровый состав)».

## ЛИТЕРАТУРА

1. Becker G. Human Capital. Chicago : University of Chicago Press, 1964.
2. Черных Е.А. Человеческий капитал // Фонд знаний «Ломоносов». URL: <http://lomonosov-fund.ru/enc/ru/encyclopedia:0131754> (дата обращения: 07.11.2015).

---

\* Гулиус Н.С., Кашпур В.В., Дмитриева Л.Д. Подходы к «умной проблеме» ТГУ : аналитическая записка по результатам фокус-групп в 2015 г.

3. Соболевская О. Вузам придется повышать мотивацию // ОПЕК.ru. Экспертный сайт Высшей школы экономики. URL: <http://www.opes.ru/1769649.html> (дата обращения: 07.11.2015).
4. Балацкий Е.В. Истощение академической ренты // Мир России. 2014. № 3. С. 150–174.
5. Богданов И.Ф. Социологический портрет российских ученых : рецензия на книгу: Гохберг Л.М., Китова Г.А., Кузнецова Т.Е., Шувалова О.Р. Российские ученые: штрихи к социологическому портрету. М. : Государственный университет – Высшая школа экономики, 2010. 140 с.
6. Ключев А.К. Как будет меняться управление университетами : интервью с О. Алексеевым // Университетское управление: практика и анализ. 2015. № 2. URL: <http://umj.ru/index.php/pub/inside/1640/2015> (дата обращения: 09.11.2015).

## СТИМУЛЫ ТРУДОВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ АКАДЕМИЧЕСКИХ РАБОТНИКОВ И КОНЦЕПЦИЯ МОТИВАЦИОННОЙ СРЕДЫ

*М.С. Каз*, д-р экон. наук, профессор кафедры системного менеджмента и экономики  
предпринимательства экономического факультета

Национальный исследовательский Томский государственный университет, Томск  
*Д.Н. Соколов*, аспирант кафедры системного менеджмента и экономики предпринимательства  
экономического факультета, ассистент кафедры управления образованием факультета психологии  
Национальный исследовательский Томский государственный университет, Томск

Статья посвящена рассмотрению понятия мотивационной среды в работе академических работников вузов. Обосновывается актуальность введения понятия мотивационной среды. Приведен пример исследования системы вознаграждения академических работников западных университетов с позиции мотивационной среды.

**Ключевые слова:** трудовая мотивация, стимулы трудовой деятельности, академические работники, мотивационная среда, управление талантами.

## WORK INCENTIVES OF ACADEMIC STAFF AND MOTIVATIONAL ENVIRONMENT CONCEPT

MS Kaz, DN Sokolov

The article is devoted to phenomenon of motivational environment in academic work. Scientific relevance and similar approach to study of work incentives of academic staff are given.

**Keywords:** work motivation, work incentives, academic staff, motivational environment, talent management.

Рост интереса к исследованиям стимулирования трудовой деятельности академических сотрудников, наблюдаемый в последнее время, вполне объясним. Происходящие в российском высшем образовании реформы предполагают масштабные изменения в трудовой сфере вузов. В соответствующих программных документах обсуждаются инициативы по переводу работников на «эффективный контракт», изменению принципов подбора и оценки вузовских кадров, формированию новых условий труда в университетах. В этой связи справедлив вопрос, какими знаниями о трудовой мотивации академических работников мы располагаем и достаточны ли они для планируемых изменений в этой сфере?

Анализ показывает, что существует целый ряд исследований, посвященных выявлению влияния отдельных элементов системы стимулирования на результаты академического труда (их подробный обзор для университетов США и Великобритании провел Дж. Гастон [2]), сравнительные и кейс-исследования моделей трудовой мотивации в вузах [8], довольно многочисленны публикации по анализу мотивационной сферы в иных профессиях, в том числе связанных с интеллектуальным трудом.

Вместе с тем наши знания об изучаемом предмете обладают довольно существенными ограничениями. Во-первых, традиционное понимание трудовой мотивации не принимает во внимание иррациональное, неэкономическое поведение работника, которое в академической сфере имеет особую важность. Представление об академическом работнике как об «экономическом человеке» не объясняет все многообразие проявлений деятельности преподавателя или ученого. Во-вторых, из предмета исследования, как правило, выпадает ценностная сфера деятельности работника. Вместе с тем современные исследования свидетельствуют о необходимости учета влияния всей совокупности экономических, социальных, этических и иных характеристик при исследовании мотивации человека [7].

В этой связи целесообразно, по нашему мнению, выделить в качестве самостоятельного предмета исследования категорию «мотивационная среда вуза». Данное понятие должно включать в себя всю совокупность мотивационных проявлений и их взаимоотношений в работе академического персонала. При рассмотрении трудовой мотивации мы должны, с одной стороны, отказаться от попыток исчерпывающего описания структуры внутренних механизмов, стимулирующих человека; с другой – признать влияние как социального, так и индивидуального на трудовую деятельность, наделить работника возможностью управлять своей деятельностью и видеть в ней не только экономический интерес. Главной задачей такого подхода можно считать описание функционирования мотивации как системы, увязывая ценностные основания и экономические механизмы стимулирования к труду.

Среда как вспомогательная категория в социогуманитарных исследованиях широко применяется в аудите (среда контроля), маркетинге (рыночная среда), педагогике и психологии развития (образовательная и социокультурная среды [12, 13]. Общее в этих категориях – крайнее многообразие составляющих среды, их разнородность и разнонаправленность, свойство самоорганизации. С этой точки зрения среда есть социальная система управления [11]. Существуют исследования, посвященные рассмотрению роли всей совокупности факторов среды в организации мотивации труда работников [6, 9, 10]. Однако можно констатировать, что формирование теоретической концепции и единого содержания категории «мотивационная среда» находится лишь в самом начале.

Близко к развиваемой нами концепции подошла К. О'Мира, проводившая исследования системы стимулирования академического труда (academic reward system). Автор рассмотрела систему мотивации как «все многообразие форм, в которых организация и сфера деятельности относятся (regards) к работнику, включая способы подбора кадров, их удержания, оценки, продвижения по карьерной лестнице, но не ограничиваясь этим». В своем подходе О'Мира предложила трехуровневую модель описания мотивации (на основе ИЕО-модели Астина [1]):

- «входы»: индивидуальные характеристики работника, формальные и неформальные нормы работы в организации, подразделении, трудовом коллективе и дисциплинарной области;
- «процессы»: механизмы оценки результативности деятельности работников, процессы нормативной социализации;
- «выходы»: продвижение и заключение контракта, оплата труда, признание в профессиональном сообществе, возможности для карьерного и профессионального роста, вклад в общеорганизационные цели и миссию.

К. О'Мире удалось, обобщив большое количество исследований, доказывающих влияние тех или иных факторов мотивации на деятельность, выявить принципы функционирования системы мотивации научно-педагогического труда. Ее система теоретических аргументов опирается на концепцию организационной культуры (объяснение ценностной и социальной сферы мотивации), экономические модели и рыночный подход (объяснение экономических механизмов в поведении работников), мотивационные теории (обоснование индивидуальных стимулов в трудовом поведении) и теорию систем (изучение взаимозависимости элементов в системе мотивации).

Полагаем, что развитие концепции мотивационной среды будет содействовать формированию нового взгляда на пути решения теоретических и прикладных проблем стимулирования труда академических работников. Направлению управления талантами данный подход способен предложить концептуальную основу в виде управленческих форматов и механизмов. Находящаяся в современном менеджерском дискурсе необходимость «войны за таланты» определяет особое отношение к сотрудникам, при котором особую значимость приобретает самоопределение работника, реализация персоналом своих талантов во всех областях трудовой деятельности. В этом отношении объектом управления выступают не люди, а возможности развития, предлагаемые работодателем своим сотрудникам, которые как раз и формируют, согласно нашему представлению, мотивационную среду организации.

## ЛИТЕРАТУРА

1. Astin A.W. What matters in College. San Francisco : Jossey Bass, 1993.
2. Gaston J. Reward systems in British and American science. New York : Wiley, 1978.
3. O'Meara K. Inside the panopticon: Studying academic reward systems // Higher education : Handbook of theory and research, 26 / eds. by In J.C. Smart, M.B. Paulsen. New York, NY : Springer, 2011. P. 161–220.
4. O'Meara K.A. Encouraging multiple forms of scholarship in faculty reward systems: Have academic cultures really changed? // Analyzing faculty work and rewards: Using Boyer's four domains of scholarship / ed. by J. Braxton. New Directions for Institutional Research. San Francisco, CA, 2006 Vol. 129. P. 77–96.
5. Park T. Do Faculty Members get what they deserve? // A review of the Literature surrounding the determinants of Salary, Promotion and Tenure. Journal of the professoriate. 2011
6. Каз М.С., Никитин А.А. Мотивационная среда как фактор достижения стратегических целей компании // Вестник Томского государственного университета. Экономика. 2009. № 3. С. 45–48.
7. Каз М.С. Почему в экономических исследованиях необходим когнитивный подход? // Вопросы философии. 2009. № 4. С. 29–40.
8. Как платят профессорам? Глобальное сравнение систем вознаграждения и контрактов / под ред. Ф. Альтбаха, Л. Райсберг, М. Юдкевич, Г. Андрушака, И. Пачеко ; пер. с англ. Е.В. Сивак ; под науч. ред. М.М. Юдкевич. М. : Изд. дом Высшей школы экономики, 2012. 439 с.
9. Кожевина О.В., Крук Е.Е. Кадровая политика и мотивационная среда организации (на материалах системы управления персоналом банка) // Известия Алтайского государственного университета. 2012. № 2-1. С. 291–293.
10. Лукьянова Н.А. Мотивационный менеджмент : учеб. пособие. Томск : Изд-во Томского политехнического университета, 2011. 106 с.
11. Луман Н. Введение в системную теорию / под ред. Д. Беккера ; пер. с нем. К. Тимофеева. М. : Логос, 2007. 360 с.
12. Панов В.И. Психодидактика образовательных систем: теория и практика. СПб. : Питер, 2007. 352 с.
13. Ясвин В.А. Образовательная среда: от моделирования к проектированию. М. : Смысл, 2001. 365 с.



## УПРАВЛЕНИЕ ТАЛАНТАМИ В УНИВЕРСИТЕТЕ: ОТ СУБЪЕКТО-ЦЕНТРИРОВАННОГО ДИСКУРСА К КОММУНИКАТИВНОМУ

*Д. Король*, научный сотрудник Центра проблем развития образования

Белорусский государственный университет, Минск

*А. Полонников*, канд. психол. наук, доцент, заместитель директора Центра проблем развития образования

Белорусский государственный университет, Минск

В статье анализируются проблемы: как возникает и функционирует дискурс управления талантами в современной образовательной среде, почему педагогическая идеология управления талантами субъекта выступает проводником интересов бизнес-организаций в образовании. В контексте постулируемого перехода от субстанционалистского к конструкционистскому определению таланта авторы подчеркивают необходимость онтологической, эпистемологической и технологической реорганизации дискурса образования.

**Ключевые слова:** управление талантами, мериторизм, образовательная среда, принцип власти, образовательные риски, образовательные HR-технологии, педагогическая идеология таланта.

## TALENT MANAGEMENT AT THE UNIVERSITY: FROM THE SUBJECT-CENTERED DISCOURSE TO THE COMMUNICATIVE ONE

**D Korol, A Polonnikov**

The article answers the following questions: how the discourse of the talent management emerges and functions in the contemporary educational environment; why the pedagogical ideology of the subject's talent management acts as an instrument of the business organization in education. In the context of the postulated transition from the substantial definition of the talent to the constructivist one, the authors emphasize the inevitability of the ontological, epistemological, and technological reorganization of the educational discourse.

**Keywords:** talent management, meritism, educational environment, principle of power, educational risks, educational HR technologies, ideology of talent.

Как управлять тем, чем управлять нельзя?

*Роберт Фрост*

Дискурс управления талантами (англ. talent management), поддерживаемый сегодня многими университетами, имеет, на наш взгляд, две взаимосвязанные особенности. Они заключаются, во-первых, в его финансово-экономическом дизайне, а во-вторых, в центрированности на управляемом субъекте. В первом отношении управление талантами конституировано как совокупность инструментов, «которые дают возможность организации привлекать, эффективно использовать и воспроизводить качества сотрудников, которые позволяют им вносить существенный вклад в развитие организации» [3]. Этот дискурс функционирует как внеобразовательный, поскольку в нем доминируют стратегические цели не университета, а бизнес-организаций. Согласно его порядку символический капитал индивида (компетенции, знания, личностные качества) должен оперативно (а лучше всего еще на студенческой скамье) конвертироваться в финансовый посредством перевода «понятия таланта в область измеряемых величин» [4]. Это обстоятельство становится ключевым условием так называемого «мериторизма» – педагогической идеологии, «связывающей социальный статус индивида с документированными фактами его академической успешности» [8, s. 106]. Финансово-экономический залог не исключает из образовательного семиозиса ценности личностного развития, но их формат, как правило, реконтекстуализован условиями бизнес-отношений. Наглядным проявлением финансово-экономической центрации на субъекте выступают избыточные в языке управленцев калькуляции человеческих характеристик, обосновывающих как консалтинг (рекрутинг кадров), так и официальные цели учебных мероприятий.

Центрированность на субъекте (управляемом таланте) в менеджеральном дискурсе университета мы не склонны, подобно Хабермасу, выводить из исторической философской традиции, видя в децентрации контр-дискурс, противостоящий «субъективности как принципу современности» [7, с. 307]. В обращении управленцев образования к субъекту как исходному (конечному) пункту реализации педагогических отношений просматривается исключительно прагматический смысл. Он обусловлен, как нам представляется, несколькими политико-образовательными задачами. Первая из них выглядит достаточно очевидной, выводимой из *принципа экономии* образовательных усилий. Управленец талантами ориентирован на изыскание «самородков», выделение их из общей массы претендентов на талантливый статус, а также последующую эффективную эксплуатацию. «Эксплуатация природы» в данном случае может рассматриваться в качестве базовой метафоры менеджмента талантов этого типа.

Вторая задача реализуется латентно, скрывая за централизованной на субъекте риторикой работу *принципа власти*. Власть в этом случае не следует понимать персоналогически. Она не есть нечто, принадлежащее кому-либо или чему-либо, например управленцам талантами. Власть реализуется скорее как форма социальной связи, как «сеть неизменно напряженных, активных отношений, а не привилегия, которой можно обладать» [6, с. 41]. Молярный статус микрофизики власти делает ее незаметной для вовлеченных во властное поле субъектов. Но не только это. Вторым условием скрытости отношений власти, как известно, выступает открытая М. Фуко тесная связь власти и знания.

Центрация практик управления талантами на субъекте как на капиталовложении выступает проводником интересов бизнес-организаций в образовании, а в той мере, в какой эти интересы получают в университете абсолютное дискурсивное преимущество, в той другие формы образовательных отношений, например программы саморазвития личности, свободного интеллектуального кооперирования, маргинализируются или приобретают инверсированное выражение.

Поиск условий ре-форматирования спектра образовательных практик, в том числе и в отношении управления талантами, предполагает сложное изменение дискурсивного режима. Это изменение касается не только дефиниции таланта, напиме, определения последнего в конструкционистских терминах коммуникативного произведения, отсылающего менеджера к интерактивным условиям самоосуществления субъекта, но и отказа от субъекто-центрированной идеологии в целом, поскольку она выступает одним из мест концентрации власти, участвующей в регуляции образования по предпринимательской модели. Переход от субстанционалистского к конструкционистскому определению таланта побуждает управленца делать предмет своей деятельности не поиск и отбор «природного» материала, а дискурсивное (коммуникативное) конструирование. Управляемый талант начинает в этом случае выступать «чаще заданным, чем данным человеческим измерением, чаще *проблемой*, чем *основанием* действия» [9, s. 126–127]. В пересмотре в этом случае нуждается и принцип экономического образования.

Серии переопределений должна сопутствовать онтологическая, эпистемологическая и технологическая реорганизация дискурса образования. В *онтологическом* плане речь идет о том, что реальность образования становится представленной «взаимодействиями, полипозиционными отношениями, постоянно формирующимися как новые, и меняющимися связями, их переплетениями и сцеплениями» [5, с. 186]. В *эпистемологическом* залоге трансформационная задача состоит в смене принципа упорядочения информации: с экзогенных (знание есть отражение в индивидуальном сознании существующего в мире порядка вещей) и эндогенных (знание есть результат индивидуальных упорядочивающих усилий) трактовок, интернализирующих знание, на коммуникативную, связывающую смыслогенез с интерактивными условиями (межличностными, текстуальными, информационно-компьютерными) [1, с. 120]. В *технологическом* отношении любые педагогические мероприятия начинают ре-

ализовываться как серии коммуникативных действий, способствующих созданию генеративных сред, разнообразно конституирующих позиции их участников. При этом управленцу следует помнить, что «сообщество, призванное поддерживать лучших, наиболее талантливых и мотивированных, одновременно и парадоксально привержено идее “равности условий” (особенно в материальной сфере)» [2, с. 117].

Последнее обстоятельство система управления талантами не может игнорировать. Оно связано с устройством сложившейся образовательной практики, создающим небольшое, но всегда необходимое пространство для радикальной критики того энтузиазма, с которым общаются о своем появлении HR-тренды в образовании. Современная образовательная среда сегодня по принципу все так же утилизируется: ее базовой логикой является по возможности строго контролируемое воспроизводство знания, условий и способов его социальной доступности. Классическое управление средой такого типа связано с определенным типом заботы – прагматическим сведением рисков к минимуму, тормозящему появление субъекта, чье образовательное «поведение» оказывается нетривиальным, искажает или даже нарушает логику образовательного производства. Это место и время возникновения управленческих рисков, ведь субъект-«самородок» революционизирует и релятивизирует образовательное поле, поскольку траектория и скорость прохождения им этой среды в ее классической форме является одновременно и отрицанием этой формы.

Парадоксальность ситуации заключается в том, что управление образованием, связанное с заботой и поддержкой талантов, ориентировано прежде всего на логику выведения талантливого субъекта из рутинной повседневности образовательного поля, поскольку задача управления связана с тем, чтобы эффективно «изолировать» субъекта-таланта в идеализированной среде его максимального роста и проявления. Другими словами, появление таланта в системном образовании раскалывает социальную магию «массового равенства», которое постулируется как его ключевое преимущество. Управление талантами в образовании частично становится работой по преодолению «имунной системы» образования: ведь субъективность таланта и гениальность действуют подобно «вирусу», изменяя «релейную» природу образовательного пространства, логику его структурной связности, принципов разворачивания во времени и социальном пространстве. Если удерживать этот в чем-то драматический контекст, то дискурс управления и развития талантов в образовании должен включить в себя момент управления *образовательными рисками*, связанный с переопределением очень непростой университетской ситуации. Ее сложность – еще раз – заключается в том, что «талант» сам по себе есть явленный вызов уже сложившемуся «положению дел», выход за «эпистемологический периметр» системы.

HR-технологии, безусловно, чувствительны к ситуациям риска. Но чтобы с ним работать, они используют код своих технологий: субъект-талант явно или скрыто определяется как лидер, с которым связан специфический тип мобилизации образовательного поля – «команда», «корпорация» – новая универсальная социально-образовательная общность. Но что станет следствием такого перекодирования для образования? Этот вопрос нуждается в особом исследовании...

## ЛИТЕРАТУРА

1. Джерджен К. Социальный конструкционизм: знание и практика. Минск : БГУ, 2003. 232 с.
2. Мелосик З., Шкудляр Т. Культура, образование и идентичность. Мерцание значений. Томск : НИ ТГУ, 2015. 170 с.
3. Управление талантами (talent management). URL: [www.adviser.ru/index.php](http://www.adviser.ru/index.php).
4. Управление талантами. Западная блажь или будущее российского бизнеса? URL: <http://www.psychology.ru/library/2608>.

5. Петрова Г.И. Социальные коммуникации и коммуникативная онтология образования // Межкультурные взаимодействия и формирование единого научно-образовательного пространства : сборник статей / под ред. Л.А. Вербицкой, В.В. Васильковой. СПб. : Политехника-сервис, 2005. С. 181–190.
6. Фуко М. Надзирать и наказывать. Рождение тюрьмы. М. : AdMarginem, 1999. 480 с.
7. Хабермас Ю. Философский дискурс о модерне. М. : Весь Мир, 2003. 416 с.
8. Melosik Z. Uniwersytet i społeczeństwo. Dyskursy wolności i władzy. Kraków : Impuls, 2009. 156 s.
9. Szkudlarek T. Dyskursywna konstrukcja podmiotowości („Puste znaczące” a pedagogika kultury) // FORUM OŚWIATOWE. 2008. Numer specjalny. S. 125–139.

## УПРАВЛЕНИЕ ТАЛАНТАМИ КАК СОВРЕМЕННЫЙ ТРЕНД В HR СООБЩЕСТВЕ

*Е.А. Польшникова, Н.П. Ворфоломеева, К.О. Прудникова, А.К. Твиленева,  
А.О. Волостнова, И.С. Новиков, Л.П. Усова*, магистры факультета психологии  
Национальный исследовательский Томский государственный университет, Томск  
*Л.А. Кудашкина*, ст. преподаватель кафедры управления образованием факультета психологии  
Национальный исследовательский Томский государственный университет, Томск

В рамках данной статьи рассматривается одна из актуальных тем – управление талантами. Проведенный аналитический сбор научной литературы позволяет подчеркнуть актуальность выбранной темы, а также сформулировать ряд проблем, с которыми сталкивается практически каждый работодатель. Обозначены реальные проблемы привлечения, удержания, мотивации и развития талантов в компании. Но для того чтобы осуществлять все вышеперечисленные функции, необходимо четко понимать кто есть талант, и зачем он нужен компании. В современном HR-сообществе управление талантами рассматривается как новая ступень управления человеческими ресурсами, которая отвечает современным требованиям бизнеса. При эффективном управлении талантами компания имеет уникальную возможность достижения высоких результатов, «работая на свое будущее».

**Ключевые слова:** HR-сообщество, управление талантами, талантливый сотрудник, кадровые ресурсы компании, управление персоналом, квалификация специалиста, развитие персонала.

## TALENT MANAGEMENT AS A MODERN TREND IN THE HR COMMUNITY.

**EA Melnikova, NP Vorfolomeeva, KO Prudnikova, AK Tvileneva, AO Volostnova,  
IS Novikov, LP Usova, LA Kudashkina**

In this article is considered one of the vital topics - talent management. Conducting analytical collection of scientific literature allows us to emphasize the relevance of the chosen theme, as well as to formulate a number of problems faced by virtually every employer. Marked real problems, recruitment, retention, motivation and development of talent in the company. However, in order to implement all these above features, you must clearly understand who has the talent, and why is it needed company. In today's HR community, talent management is seen as a new stage of human resources management that meets the requirements of modern business. With effective talent management, the company has the opportunity to achieve good results, «working on their future».

**Keywords:** HR community, talent management, talent, human resources, companies, human resources, skills specialist, personnel development.

В последнее время наблюдается значительный рост интереса к такому виду управленческой деятельности, как управление талантами. Встает вопрос о том, как работать с ними, как сделать их работу более эффективной, как правильно их обучать, мотивировать и, в конце концов, удержать. Кроме того, многие исследователи в настоящее время рассуждают на тему: кто такие таланты? Кого можно считать талантливым сотрудником? Обладают ли от рождения эти люди какими-то уникальными качествами, помогающими нестандартно мыслить, приносить инновации? Или же это хорошо обученные, знающие свою работу высококвалифицированные специалисты? Одно из определений дает Н. Волнянская: таланты – это

сотрудники, которые выделяются из массы себе подобных. Они могут нестандартно действовать, принимать оригинальные решения, при этом развивая эффективность функции, которую они выполняют [4]. Автор данного суждения также приводит для сравнения определение высококвалифицированных сотрудников, считая таковыми людей, хорошо знающих профессию, имеющих большой опыт [4].

Компания «Дикол групп» – консультанты по развитию – в материале на своей официальной странице, опираясь на работу Е.Н. Емельянова и С.Е. Поварницына «Психология бизнеса», говорят о том, что в разные периоды жизни компании под талантами могут пониматься разные категории персонала. В любом случае это работники, эффективность работы которых в заданных условиях превышает среднюю производительность [19].

При работе с талантливыми людьми возникают некоторые проблемы [20]:

1. Создание условий, способствовавших максимальной эффективности работы таланта.
2. Подбор инструментов и технологий управления.
3. Удержание уже зрелого, опытного, обученного талантливого сотрудника.
4. Недостаточный уровень умений и навыков самих сотрудников HR-служб.
5. Нехватка своих талантов, привлечение их из вузов.

Таким образом, успешность и эффективность работы с талантами в организации зависит от процесса управления, который должен носить системный, комплексный характер, быть способен решать проблемы и достигать поставленных целей наиболее эффективно [17].

Можно говорить об актуальности данного направления исследования в наше время, ведь нехватка талантов напрямую влияет на прибыльность компании, внедрение инноваций и т.д. Руководители начинают осознавать необходимость повышения квалификации персонала на всех уровнях, развития талантливых сотрудников. Ведь в конечном счете повышается их лояльность, вовлеченность, заинтересованность в делах этой компании, инициативность талантов, которые смогут стать основой конкурентоспособности фирмы.

Среди исследований, посвященных поиску талантов, особое место занимает работа Д. Андерса «Редкая находка: как заметить талант раньше всех» [22]. Она поможет определить людей с выдающимся потенциалом. Автор приводит примеры историй из разных сфер человеческой деятельности: бизнеса, спорта, государственной службы, искусства и других, анализируя при этом эффективность процесса найма сотрудников в подобных отраслях.

Следующую подгруппу составляет литература, связанная с оценкой талантливых сотрудников. В этом направлении следует выделить: «Компетентный менеджер» Р. Бояциса, «Человеческий капитал» Г. Беккера, «Команды менеджеров. Секреты успеха и причины неудач» М. Белбина [2] и «Выход из кризиса. Новая парадигма управления людьми, системами и процессами» Э. Деминга [6]. Эти работы уделяют внимание ключевым характеристикам, наиболее значимым для успешной работы менеджеров, а также в них приводятся рассуждения о человеческом капитале с экономической точки зрения: необходимости крупных капиталовложений в «человеческий фактор», направленных на сохранение, поддержку и расширенное воспроизводства кадров в современном мире.

Отдельную подгруппу составляют книги, посвященные развитию персонала. Здесь можно отметить работы С.Э. Хьюлетта и Р. Рашида «Как победить в войне за таланты на рынках развивающихся стран: почему женщины – ключ к успеху» [25] и М. Эффри и М. Орт «Краткий курс по управлению талантом: отказ от сложностей в пользу ценностей», в которых представлены концепции управления талантами и как подтверждение результатов их действия – яркие примеры работы с кадрами в ряде крупных зарубежных компаний.

При изучении данной тематики также следует уделить внимание работам, посвященным мировому опыту в области менеджмента, лидерства, корпоративного управления, в том числе и управления талантами, а именно: совместная работа Д. Лайкера и М. Хосеуса «Корпоративная культура Toyota» [22], монография Д. Уэлча «Победитель» [23], работа Л. Изразлит «Управление талантами. Стратегии успеха шести компаний-лидеров» [9], совместная

работа Э. Майклза, Х. Хэндфилда-Джонса, Э. Экслерода «Война за таланты» [12]. Это яркие примеры практической работы с людьми и талантливыми сотрудниками от руководителей ведущих компаний мирового рынка. Данные работы затрагивают вопросы, связанные с планированием деятельности по управлению талантами, современными технологиями в данном направлении, влиянием компетентного управления талантами на укрепление компании, правильным определением приоритетов и поддержанием инициативы сотрудников в рамках трудовой деятельности.

Дополнением служат работы, обобщающие проблемы и аспекты деятельности руководителей в отношении поиска, оценки, развития талантливых сотрудников. Например, работы А. Робертсона и Г. Эбби «Управление талантами. Как извлечь выгоду из таланта ваших подчиненных» [18], Н. Осовицкой «HR-брендинг: управление талантами, онлайн-обучение, геймификация и еще 15 эффективных практик» [16], Б. Гройсберга «В погоде за звездами: миф о таланте и мобильность успеваемости» [5], Н. Макиавелли «Государь» [13], П. Капели «Талант по требованию», «Инструкция по управлению талантом: создание устойчивого преимущества, отбирая, развивая и продвигая лучших людей» [10], совместная работа М. Орта и М. Эффрона «Управление талантами. Краткий курс» [15]. Эти работы позволяют разобраться в вопросах, что такое «талант», как правильно его распознать и взаимодействовать с ним, как создать условия для дальнейшего развития талантливой личности в рамках организации и извлечь выгоду из совместной работы, а самое главное, как сохранить талантливого сотрудника в своей команде. Большое внимание в этих работах уделяется вопросам планирования кадровых потребностей и системе развития кадрового потенциала. Но стоит заметить, что данную литературу можно использовать лишь в качестве ознакомительной, поскольку она не акцентирует внимание на конкретных вопросах и задачах, связанных с управлением талантами, а открывает читателю общую картину по данному вопросу.

В настоящее время вопросу управления талантами большое внимание уделяется не только в литературе, статьях, программах обучения и конференциях, но также и в специализированных сообществах. С каждым годом число таких сообществ и специально ориентированных экспертов в области управления талантами неуклонно растет, данная тема освещается на многих мероприятиях, дискуссиях, партнерствах. Естественно, пальму первенства в данном вопросе занимают западные страны. Россия в настоящее время находится только на стадии развития и внедрения данного направления.

Среди ключевых сообществ, в которых обсуждается и исследуется тема управления талантами можно выделить следующие: *hrtalentcommunity*, *brighttalk*, *nationalhrd*, *hrcommunity*, *HR.com Communities*, *pro.rabota*, профессиональный HR-Клуб «Как делать», HRЛига – сообщество кадровиков и специалистов по управлению персоналом, HR-Portal – сообщество и публикации, *hr-director*. В данных сообществах отражены новости, мероприятия, форумы, публикации, обучение (в основном вебинары), тесты, различные программы (технологии, программы методики), блоги, в некоторых сообществах возможно членство в клубе HR в области управления талантами. Безусловно, каждое из этих сообществ заслуживает особого внимания. Часть из них существует на рынке очень давно, а какие-то появились только недавно. Но, тем не менее, каждое из них является кладезем знаний в сфере управления талантами.

Для того чтобы быть успешной организацией сегодня, топ-менеджерам необходимо и важно максимально полно использовать имеющийся у них в организации человеческий капитал. Наличие в компании талантливых сотрудников – это главное конкурентное преимущество на рынке среди конкурирующих организаций. Человек выступает главным условием успеха в конкурентной борьбе на рынке между компаниями. В современном мире, по большому счету, именно люди выбирают необходимую им организацию для дальнейшей деятельности. Это значит, что организации следует приложить максимум ресурсов и усилий с целью привлечения талантов, наиболее выдающихся менеджеров. Внешняя среда очень изменчива, и чтобы организация была конкурентоспособной, смогла быстро отреагировать на

изменения и подстроиться под ситуацию, необходимы люди с нестандартными подходами к решению проблем, новыми идеями, другими словами – талантливые менеджеры.

На сегодняшний день большое количество авторов занимаются исследованием проблемы, что же такое управление талантами в организации? Какую пользу принесет талантливый менеджер организации? С каждым годом «война за таланты» расширяется и становится более жесткой. В разных странах мира перед организациями стоят одинаковые нерешенные проблемы: найти, нанять и удержать талантливых сотрудников.

## ЛИТЕРАТУРА

1. Андерс Д. Редкая находка: как заметить талант раньше всех. Portfolio Penguin, 2011. 288 с.
2. Белбин Р.М. Команды менеджеров. Секреты успеха и причины неудач : пер. с англ. М. : HIPPO, 2003. 315 с.
3. Васильева О. Управление талантами: найти и удержать // Все для кадровика. 2012. № 4. URL: <http://www.pro-personal.ru/journal/812/382690/>
4. Волнянская Н. Программы развития талантов: от цели – к результату // Национальная сеть строительно-хозяйственных гипермаркетов «Эпицентр К». URL: [http://hrm.ru/hrmfiles/prez\\_webinars/Talent\\_management\\_Volnyanskaya\\_el.pdf](http://hrm.ru/hrmfiles/prez_webinars/Talent_management_Volnyanskaya_el.pdf).
5. Гройсберг Б. В погоне за звездами: миф о таланте и мобильность успеваемости. Princeton University Press, 2010. 279 с.
6. Деминг Э. Выход из кризиса: Новая парадигма управления людьми, системами и процессами / пер. Ю. Адлер, В. Шпер. 2007. 620, [121]с.
7. Духнич Ю. Процесс управления талантами. URL: <http://www.smart-edu.com/the-process-of-talent-management.html>.
8. Духнич Ю. Современные практики управления талантами. URL: <http://www.smart-edu.com/modern-practice-of-talent-management.html>.
9. Израэлит Л. Управление талантами. Стратегии успеха шести компаний-лидеров. Гиппо, 2003. 319 с.
10. Инструкция по управлению талантом: создание устойчивого преимущества, отбирая, развивая и продвигая лучших людей / под ред. Л. Бергер, Д. Бергер. 2-е изд. McGraw, 2011.
11. Лайкер Д., Хосеус М. Корпоративная культура Toyota: Уроки для других компаний / пер. М. Самсонова. Альпина Паблишер, 2011. 354 с.
12. Майклз Э., Хэндфилд-Джонс Х., Экслерод Э. Война за таланты / пер. с англ. Ю.Е. Корнилович. М. : Манн, Иванов и Фербер, 2005. 253 с.
13. Макиавелли Н. Государь. М. : АСТ, 2006. 176 с.
14. Олегов Ю.В. Управление талантами – реальность современного менеджмента // Вестник Омского университета. Сер. Экономика. 2015. № 1. С. 92–99. URL: <http://cyberleninka.ru/article/n/upravlenie-talantami-realnost-sovremennogo-menedzhmenta>.
15. Орта М., Эфрон М. Управление талантами : краткий курс / пер. Т.Н. Данилова. Азбука, 2014. 224 с.
16. Осовицкая Н. HR-брендинг: управление талантами, онлайн-обучение, геймификация и еще 15 эффективных практик. СПб. : Питер, 2014. 240 с.
17. Проблемы управления талантами в организации и пути их решения // АРБИР.РУ. URL: [http://arbir.ru/articles/a\\_4624.htm](http://arbir.ru/articles/a_4624.htm)
18. Робертсон А., Эбби Г. Управление талантами. Как извлечь выгоду из таланта ваших подчиненных. М. : Баланс Бизнес Букс, 2004. 200 с.
19. Талантам надо помогать // ДИКОЛГРУПП. URL: <http://www.dikol-group.ru/statii36.htm>.
20. Управление талантами: выводы делать рано, вопросов больше, чем ответов // Молодой ученый. URL: <http://www.moluch.ru/conf/econ/archive/9/324>.
21. Управление талантами. Модный тренд или необходимость? URL: <http://lpgenerator.ru/blog/2015/04/08/upravlenie-talantami-segodnya-modnyj-trend-ili-neobhodimost/>.
22. Управление талантами // HR-Portal. HR-Сообщество и Публикации. URL: <http://www.hr-portal.ru/varticle/upravlenie-talantami>.
23. Уэлч Д. Победитель. АСТ, 2007. 448 с.

24. Фокус – на таланты // I Team. URL: [http://iteam.ru/publications/human/section\\_67/article\\_3013](http://iteam.ru/publications/human/section_67/article_3013).
25. Хьюлетт С.Э., Рашид Р. Как победить в войне за таланты на рынке развивающихся стран: почему женщины – ключ к успеху. Harvard Business Review Press, 2011.

## ПРИМЕНЕНИЕ ЗАРУБЕЖНОГО ОПЫТА УПРАВЛЕНИЯ ТАЛАНТАМИ В РОССИЙСКИХ ОРГАНИЗАЦИЯХ

*С.Е. Артюшина*, магистрант

Новосибирский государственный технический университет, Новосибирск

*И.Б. Адова*, д-р экон. наук, профессор

Новосибирский государственный технический университет, Новосибирск

Исследованы место и роль применения инструмента «управление талантами» в российских организациях. Изучены зарубежный опыт управления талантами на примере консалтинговых транснациональных корпораций «большой четверки» и возможность его применения в российских организациях.

**Ключевые слова:** HRM, управление талантами, организационные инновации, транснациональная корпорация, индекс глобальных инноваций.

## APPLICATION OF FOREIGN EXPERIENCE OF MANAGEMENT TALENT IN THE RUSSIAN ORGANIZATIONS

**SE Artyushina, IB Adova**

Explore the place and role of a tool "talent management" in Russian organizations. The foreign experience in talent management was studied as an example of consulting Multinational Corporation "big 4" and the capabilities of their application in Russian companies.

**Keywords:** HRM, talent management, organizational innovation, multinational, index global innovation.

На протяжении многих лет под влиянием изменений экономической ситуации в мире, трансформировались место и роль людей в системе управления [1]. До 1980-х гг. подразделения по работе с персоналом в основном занимались наймом, организацией рабочих мест и заработной платой, но после введения в деловой оборот понятия стратегического HRM (от англ. Human resources management – управление человеческими ресурсами) HR-департамент стали рассматривать как полноценный элемент бизнес-стратегии. В связи с этим появился такой функционал, как обучение персонала, обеспечение корпоративных коммуникаций и разработка систем полного вознаграждения [2]. В то время как деятельность HR-департамента по-прежнему направлена на реализацию стратегических целей, управление персоналом вводит новые стратегические задачи по оптимизации найма и руководству преимущественно процессов с использованием модели жизненного цикла сотрудника; это способствует тому, что в последнее время происходит сдвиг в сторону управления талантами.

Мониторинг инновационной деятельности в мире осуществляется группой некоммерческих организаций: Cornell University, INSEAD, the World Intellectual Property Organization (WIPO) и их партнерами. Результаты последнего исследования опубликованы в The Global Innovation Index (индекс глобальных инноваций) 2015: Effective Innovation Policies for Development [3]. Индекс представляет собой глобальное исследование показателя уровня развития инноваций (как соотношения затрат и эффекта), составлен из 80 различных переменных, объединенных в две группы (табл. 1). Индекс рассчитывается как взвешенная сумма оценок двух групп показателей и детально характеризует инновационное развитие стран мира, находящихся на разных уровнях экономического развития.



## Группы показателей для расчета The Global Innovation Index

Располагаемые ресурсы и условия для проведения инноваций	Достигнутые практические результаты осуществления инноваций
<ul style="list-style-type: none"> <li>– Институты.</li> <li>– Человеческий капитал и исследования.</li> <li>– Инфраструктура.</li> <li>– Развитие внутреннего рынка.</li> <li>– Развитие бизнеса</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Развитие технологий и экономики знаний.</li> <li>– Результаты креативной деятельности</li> </ul>

Одним из располагаемых ресурсов является «человеческий капитал и исследования», в состав которого входят показатели управления талантами. По данным издания, Россия находится на 48-м месте в рейтинге. В первую пятерку вошли Швейцария, Великобритания, Швеция, Нидерланды, США [9].

Управление талантами является одним из инструментов организационных инноваций, включающих в себя изменения в структуре и процессах организации из-за внедрения новых управленческих и рабочих понятий и практик. По результатам статистического исследования, лишь 2,8% российских организаций осуществляют организационные инновации, что, безусловно, тормозит и технологические инновации [4].

Управление талантами как одна из подсистем управления интеллектуальным капиталом организации включает набор интегрированных организационных процессов HRM, направленных на привлечение, развитие, мотивирование и удерживание производительных работников. Цель подсистемы управления талантами – создание высокопроизводительной и устойчивой организации, которая отвечает её стратегическим и оперативным целям и задачам.

Согласно данным обзора Fortune, 100 самых успешных компаний реализуют систему управления персоналом на уровне планирования преемственности (Succession Planning) или управления талантами (Talent management). Обзор позволяет определить такой набор ценностей для компаний-лидеров: командная работа, внимание к клиенту, справедливость по отношению к персоналу, инициативность и инновации. Интересно, что в данный момент в списке 100 Best companies to work for 2015 нет ни одной российской компании [5].

Управление талантами – наиболее востребованный элемент управления людьми среди персоналомоемких организаций, оказывающих различные услуги, например консалтинговые, так как человеческий капитал – это их основной ресурс. Они понимают, что персонал является ключевым фактором высокой эффективности и устойчивого развития бизнеса. Это подтверждается развитой политикой в сфере управления талантами в крупнейших консалтинговых организациях мира, входящих в «Большую четвёрку»: Ernst&Young (E&Y), Deloitte Touche Tohmatsu, PricewaterhouseCoopers (PwC) и KPMG. Воспользовавшись интернет-ресурсами, представленными на сайтах этих организаций, мы систематизировали инструментарий управления талантами в табл. 2.

Управление талантами в «Большой четверке» – инструмент не новый; они занимаются формированием ключевых талантов, разрабатывают глобальные программы обучения, создают среду для возвращения персонала, перенимающего традиции и культуру, работают над ценностным предложением (engagement) для каждого сотрудника. Это позволяет обеспечить высокоэффективную рабочую среду, которая необходима для достижения поставленных целей крупных организаций в сфере предоставления консалтинговых услуг.

Можно ли перенести опыт работы с персоналом в консалтинговых организациях на формирование политики HR-менеджмента в организациях с другой отраслевой принадлежностью, например в обрабатывающем производстве, добыче полезных ископаемых и др.? Безусловно, и это позволит снизить отрицательный эффект даунсайзинга в условиях кризиса.

**Сравнительный анализ публичной информации об управлении талантами  
в консалтинговых компаниях «Большой четверки», 2014 г.**

Показатель	E&Y [10]	Deloitte [11]	PwC [12]	KPMG [13]
Выручка, млрд долл.	27,4	34,2	34	24,8
Численность персонала, чел.	190 000	210 000	195 000	162 000
Слоган	«Совершенствуя бизнес, улучшаем мир»	«Давайте работать вместе, и мы изменим мир»	«Способствовать успеху наших клиентов и наших сотрудников»	«Прорезаясь через трудности»
Информация об управлении талантами в годовом отчете	Раздел годового отчета «Developing talent», часть программы Vision 2020	Раздел годового отчета «Talent; Building careers that matter»	Раздел годового отчета «Our people»	Раздел годового отчета «People»
Дополнительная информация	<b>Проводят мониторинг управления талантами, выпускают отчеты.</b> Исследование: Война за таланты: время менять курс. Talent mobility 2020 and beyond. Strategic global mobility. Ежеквартальное издание People Focus. Конференция E&Y «Human Capital 2015». Конференция «Talent management: когда каждый сотрудник важен»			

Выборочный анализ публичной информации семи организаций РФ, представителей различных отраслей, из рейтинга крупнейших компаний России 2014 г. по объему реализации продукции (по версии RAEX – рейтингового агентства журнала «Эксперт») [14], дал возможность сделать вывод о недостаточном и фрагментарном применении инструментария управления талантами.

В анализируемых организациях работа по формированию вовлеченного персонала ведется в рамках корпоративной социальной ответственности. Корпорации в основном занимаются формированием кадрового резерва, а не поиском ключевых талантов, при этом используют следующие инструменты: программы обучения и развития для лидеров, вертикальный и горизонтальный карьерный рост. Тогда как в международных организациях в рамках подхода к управлению талантами используют участие в стратегических инициативах, индивидуальные планы развития и ценностное предложение для каждого сотрудника. Они понимают, что эффективность работы сотрудника зависит не только от его опыта и знаний, но и от его способностей и желания развиваться в том или ином направлении. У каждого сотрудника есть таланты, которые можно и нужно развивать и использовать на благо организации. Компании «большой четверки» постоянно ориентированы на выявление талантов и их наилучшее применение в своей деятельности.

Применение подхода управления талантами в российских организациях позволит оптимизировать работу по привлечению качественно лучшего персонала, сформировать пул ключевых талантов, повысить эффективность работы, обеспечить рост навыков и профессиональных компетенций сотрудников, повысить уровень мотивации и вовлеченности. Внедрение данного подхода в практику российских организаций станет основой для преемственности, тем самым обеспечивая конкурентные преимущества и устойчивое развитие.

Отметим, что HR Trend Institute выделил 10 основных тенденций управления талантами на 2016 г. [6]: более широкое определение таланта в рамках корпоративной среды организации; специализированные программы для определения талантов сотрудников; изучение общего профиля сотрудников; прозрачность информации по формированию программы управления талантами персонала; переход при подготовке от общих к специфическим навыкам; рост значимости аналитики в области HR; создание системы, при которой сотрудники получают обратную связь в реальном времени; внедрение симуляций (игр) для достижения жела-

емого поведения; управление преемственностью и др. Многие из названных инструментов уже внедрены в изученные нами зарубежные организации. Не в этом ли секрет их устойчивого успеха?!

## ЛИТЕРАТУРА

1. Милёхина О.В., Адова И.Б. Подходы к управлению людьми в организации: генезис в условиях непрерывных изменений // Проблемы современной экономики. 2014. № 1 (49). С. 91–96.
2. Johns Hopkins University. Human resources. Talent Management. URL: [http://tmod.jhu.edu/talent\\_mgmt/talent\\_mgmt.cfm](http://tmod.jhu.edu/talent_mgmt/talent_mgmt.cfm).
3. The Global Innovation Index. Global Innovation Index 2015. URL: <https://www.globalinnovationindex.org/content/page/GII-Home>.
4. Федеральная служба государственной статистики. Россия в цифрах 2015 г. URL: [http://www.gks.ru/bgd/regl/b15\\_11/Main.htm](http://www.gks.ru/bgd/regl/b15_11/Main.htm).
5. The Fortune subscribe. 100 Best Companies to Work For. URL: <http://fortune.com/best-companies>.
6. HR Trend Institute. URL: <http://hrtrendinstitute.com/2015/05/13/10-talent-management-trends-for-2016>.
7. The Eurostat Statistics Explained. Innovation statistics. URL: [http://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php/Innovation\\_statistics](http://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php/Innovation_statistics).
8. United Nations Education, Scientific, and Cultural Organization. Results of the 2011 uis pilot data collection of innovation statistics. URL: <http://www.uis.unesco.org/ScienceTechnology/Documents/Innovation-statistics-en.pdf>.
9. World Intellectual Property Organization. Global Innovation Index 2015: Switzerland, UK, Sweden, Netherlands, USA are Leaders. URL: [http://www.wipo.int/pressroom/en/articles/2015/article\\_0010.html](http://www.wipo.int/pressroom/en/articles/2015/article_0010.html).
10. Официальный сайт E&Y. URL: <http://www.ey.com/>.
11. Официальный сайт Deloitte. URL: <http://www2.deloitte.com/ru/ru.html>.
12. Официальный сайт PWC. URL: <http://www.pwc.ru/en/>.
13. Официальный сайт KPMG. URL: <https://home.kpmg.com/xx/en/home.html>.
14. Эксперт-Online. Рейтинг крупнейших компаний России 2014 по объему реализации продукции. URL: [http://expert.ru/ratings/rejting-krupnejshih-kompanij-rossii-2014-po-ob\\_emu-realizatsii-produktsii/](http://expert.ru/ratings/rejting-krupnejshih-kompanij-rossii-2014-po-ob_emu-realizatsii-produktsii/).

## HR-БРЕНД В СИСТЕМЕ УПРАВЛЕНИЕ ТАЛАНТАМИ

**Ю.А. Стебайлова**, магистрант

Национальный исследовательский Томский государственный университет, Томск

**Е.Ю. Погудина**, канд. филол. наук, доцент кафедры управления образованием факультета психологии

Национальный исследовательский Томский государственный университет, Томск

Актуальность статьи обусловлена проблемами удержания в организации высококвалифицированных кадров, которые можно разрешить помощью использования HR-бренда. В статье рассмотрены понятия «управление талантами», «HR-бренд», принципы привлечения и удержания талантливых кадров с помощью HR-бренда, выявлены основные цели системы управления талантами и роль в ней HR-бренда.

**Ключевые слова:** HR-бренд, бренд работодателя, брендинг, управление талантами, система управления талантами, конкурентоспособность.

## HR-BRAND IN TALENT MANAGEMENT SYSTEM

**YA Stebaylova, EY Pogudina**

The relevance of this article is caused by the problems of retention of highly qualified staff in the organization that can be resolved through the use of HR-brand. The article discusses the concept of "talent management", "HR-brand", the principles of attracting and retaining talented human resources with the help of HR-brand, identified the main objectives of talent management and its role in the HR-brand.

**Keywords:** HR-Brand, employer brand, branding, talent management, talent management system, competitiveness.

В современных условиях конкурентного рынка, который характеризуется высокими темпами роста и нестабильностью, управление талантами становится значимым фактором для успеха любой организации. Спрос на компетентные, высококвалифицированные кадры неизменно растет, но при этом демографические изменения в обществе критически влияют на рынок труда. Как следствие этих изменений, в связи с растущим спросом на квалифицированные кадры организации сталкиваются с ростом профессиональной мобильности среди своих компетентных сотрудников. В итоге организации вынуждены вести непрерывную «войну» за лучших сотрудников.

Таланты – это высококвалифицированные, мотивированные люди, которые вносят существенный вклад в развитие организации.

Управление талантами (Talent Management) – это «систематическое выявление, развитие, использование и удержание в организации тех людей, которые имеют для нее особую ценность либо с точки зрения своего высокого потенциала для будущего организации, либо потому, что они решают бизнес или операционные задачи, критически важные для организации» [1, с. 83]. Из определения следует, что помимо простого привлечения квалифицированных кадров управление талантами включает в себя такие процессы как подбор, отбор, адаптация, обучение и т.д. Таким образом, управление талантами представляет собой целую систему, которая способствует достижению долгосрочных целей компании.

Для достижения этих целей перед HR-специалистами встает ряд вопросов: как идентифицировать, найти и привлечь талантливые кадры, как их развивать, как замотивировать и как удержать? Ответ на эти и другие вопросы кроется в самом отношении к талантливому персоналу. HR-менеджеры должны четко понимать, что талантливые кадры (вне зависимости от занимаемой ими должности) являются одним из основных источников конкурентного преимущества. А для того чтобы организации выйти победителем в «войне за таланты», ей необходимо построить сильный и привлекательный HR-бренд.

Управление HR-брендом позволяет организации привлекать наиболее талантливых сотрудников. От этого увеличивается производительность труда, что приводит к увеличению объема продукции и, как следствие, конкурентоспособности организации.

Концепция бренда работодателя (HR-brand, employer brand) была сформирована в 1990-е гг. исследователями в области менеджмента Саймоном Бэрроу (Simon Barrow) и Тимом Эмблером (Tim Ambler), которые определили HR-бренд как «совокупность функциональных, психологических и экономических преимуществ, предоставляемых работодателем и отождествляемых с ним» [2, с. 186]. Современные исследователи, такие как О. Бруковская и Н. Осовицкая, считают, что HR-бренд – это «образ компании как хорошего места работы в глазах всех заинтересованных лиц (нынешние и бывшие сотрудники, кандидаты, клиенты, акционеры и др.)» [3, с. 7]. Таким образом, совокупность этих преимуществ становится ценностным предложением для талантливого кандидата, который заинтересовался компанией.

Если рассматривать HR-бренд как технологию (т.е. HR-брендинг), то можно говорить о том, что в систему HR-бренда входят не только технологии стратегического управления, но и технологии маркетинга. Совокупность управленческих и маркетинговых технологий представляет дополнительную ценность организации, обеспечивая ей долгосрочное и устойчивое конкурентное преимущество.

Управление талантами в совокупности с HR-брендом представляет собой некоторый процесс, который, используя технологии управления персоналом, идентифицирует и воздействует на высококвалифицированные кадры. Рассмотрим основные процессы подробнее и определим принципы привлечения и удержания талантливых кадров через HR-бренд.

На этапе подбора персонала цель HR-бренда – привлечение талантливых и квалифицированных кадров. Для того чтобы быть конкурентоспособной, компания уже на этом этапе должна иметь сформированный положительный HR-бренд. Помимо выгодного имиджа, компания должна сделать кандидату ценностное предложение, которое может выражаться

как в виде материального поощрения (например, выгодный социальный пакет), так и в моральном виде (например, социальная ответственность).

Во время адаптации талантливый персонал HR-бренд также способствует снижению затрат на обучение и развитие. Новые талантливые сотрудники уже являются готовыми специалистами в своей области, и изначально такие сотрудники намного легче адаптируются к новой профессиональной среде. К тому же немаловажную роль здесь играет то, что данные кадры были привлечены сильным HR-брендом, а значит, они уже замотивированы работать именно в этой компании. Тем не менее, это не значит, что данный персонал не нуждается в обучении, наоборот, для эффективного использования профессиональных знаний, умений и навыков талантливых кадров мотивация, развитие и обучение должны максимально быть направлены на улучшение компетенций кадров.

Сам процесс управления талантами должен быть четко разработан и поддерживаться как руководителями, так и работниками организации, поскольку талантливые кадры – ключ к развитию организации. Также организации должны уделять внимание ценностям, культуре поведения всех своих сотрудников, заниматься их развитием и мотивацией, поскольку это также помогает идентифицировать и возвращать собственные таланты компании.

На всех этапах процесса управления персоналом во внешнюю и во внутреннюю среду должны транслироваться те мероприятия, которые показывают компанию с выгодной стороны, т.к. в этом случае создается положительный имидж организации и тем самым идет привлечение новых талантливых сотрудников. В этом случае инструментами могут выступать корпоративные газеты, Интернет, общие собрания и т.п.

Подводя итог, можно сказать, что управление талантами, используя в качестве инструмента HR-бренд, привлекает высококвалифицированные кадры, и тем самым организация остается конкурентоспособной на рынке труда. Но проблема привлечения и удержания талантливых кадров стоит перед компаниями еще довольно остро. Взаимодействие системы управления талантами и брендинга работодателя сглаживает наиболее острые проблемные углы, повышает интерес к компании и снижает затраты на ряд процессов управления персоналом. Поэтому темы управление талантами и HR-брендинг являются актуальными для компаний.

## ЛИТЕРАТУРА

1. Ковалева Т.С., Родина Ю.В. Управление персоналом: как привлечь, удержать и мотивировать ценных сотрудников : Вторая региональная научно-практическая конференция : тезисы докладов. URL: <http://www.in-nov.ru/doc/conf-up-oct-2011.pdf>
2. Ambler T., Barrow S. The employer brand // The Journal of Brand Management. 1996. Vol. 4. P. 185–206.
3. Осовицкая Н. HR-брендинг. Как стать лучшим работодателем в России. СПб. : Питер, 2012. 288 с.

## HR-БРЕНДИНГ: ПЕРСПЕКТИВЫ ПРИМЕНЕНИЯ В АКАДЕМИЧЕСКОЙ СРЕДЕ

*Е.А. Другова*, ст. преподаватель кафедры управления образованием  
Национальный исследовательский Томский государственный университет, Томск

В статье описывается возможность трансфера технологии HR-брендинга из области бизнеса в академическую среду, предлагаются направления базовых исследований и аналитики для поддержки развития HR-брендинга, рассматриваются инструменты в рамках технологии HR-брендинга, ресурсные для развития университета.

**Ключевые слова:** бренд работодателя, HR-брендинг, управление персоналом, внутренние коммуникации, ценности.

## PROSPECTS FOR USE OF HR-BRANDING IN THE ACADEMIC ENVIRONMENT

**EA Drugova**

The paper describes the opportunity of HR-branding technology transfer from the business to the universities. The direction of required research and analysis to support the development of HR-branding at the universities are offered. The tools of HR-branding management that are useful for the development of the university are considered.

**Keywords:** employer brand, HR-branding, personnel management, internal communication, values.

В современном HR-менеджменте построение HR-бренда выделяется как особый процесс, которому стоит уделить пристальное внимание, если компания активно ищет высококвалифицированные кадры, находится в ситуации острой конкуренции и стремится сохранить своих лучших сотрудников [1]. Именно такая ситуация сложилась в ТГУ, который активно вступил в игру за позиции в рейтингах лучших мировых университетов. Игра по международным правилам предполагает привлечение лучших абитуриентов и магистрантов не только из России, но и из-за рубежа, удержание лучших ученых, возвращение лучших управленцев, охота на мировых «звезд» академического мира.

Этот вызов влияет на то, что сегодня университет перестает быть неповоротливым административным учреждением, медленно принимающим и неуклюже реализующим управленческие решения. Ситуация диктует условия, в которых решения должны быть быстрыми и точными, и их исполнение соответствующим. Новые управленческие процессы захватили все области жизни университета – образование, науку, и, конечно, не остались в стороне кадры. В области управления персоналом начало формироваться стратегическое видение, ориентированное на целевые показатели, появились новые функции и новые реализующие их структуры, и этот процесс еще только набирает обороты. При этом именно кадры видятся ключевым ресурсом и производительной силой университета, а также весомым источником пополнения бюджета (платные студенты, научные гранты, коммерциализация разработок) [2].

Вызовы управлению привели к тому, что университет начал активно заимствовать управленческие инструменты из опыта бизнес-компаний. В управлении персоналом это формирование кадрового резерва, создание системы адаптации иностранных сотрудников-«экспатов», выращивание нового поколения управленцев, разработка системы KPI и др. Трансфер управленческих методик и практик из бизнеса в университет – отдельная тема, которую стоит исследовать и описывать. Очевидно, непосредственный перенос управленческих практик не вполне корректен, как и любая адаптация чужого опыта к своей уникальной ситуации. Поэтому внешние консультанты, не знающие или не учитывающие специфики академической среды, могут быть не столь эффективны, как в их родной стихии – бизнес-среде. Отсюда можно зафиксировать дефицит людей, имеющих четкое понимание того, как устроены бизнес процессы, и одновременно того, как устроены процессы в университете, а также способных реализовать эффективный трансфер этих технологий. Таких «двойных» специалистов действительно мало, поэтому университет не стремится искать эффективных

управленцев на стороне, а делает ставку на подготовку собственного кадрового резерва, оснащая молодых ученых и преподавателей управленческими компетенциями, что вполне логично укладывается в стратегию управления персоналом университета [3].

Одной из управленческих технологий, которые могут сыграть положительную роль в деле развития университета, видится HR-брендинг. Технология эта междисциплинарна по своей сути и предполагает использование инструментов маркетинга для достижения целей HR. HR-брендинг получил начало своего развития в 1996 г. в статье С. Бэрроу (президент People in Business) и Т. Эмблера (ст. науч. сотрудник Лондонской школы бизнеса) в *Journal of Brand Management*, где авторы осуществили первую попытку соединить бренд-менеджмент с управлением персоналом. В первой книге на эту тему в 2005 г. Саймон Бэрроу и Ричард Мосли определяют HR-бренд как «набор функциональных, экономических и психологических преимуществ, предоставляемых работодателем и отождествляемых с ним» [4]. В России интерес к бренду работодателя возник в 2000-х гг., через 10 лет после того, как термин «employer branding» стал распространен в мире и зафиксировался через формулировку «HR-брендинг». За более чем два десятка лет это направление стало значимой составляющей в работе HR-служб большинства современных успешных компаний. В России, по данным исследования, проведенного компанией HeadHunter в 2012 г., 25% компаний активно внедряли HR-брендинг и 33% планировали сделать серьезные инвестиции в это направление в ближайший год [1].

Возможно ли и нужно ли пробовать применить данную технологию при управлении персоналом в ведущих российских университетах? Понятие «академический HR-бренд» пока отсутствует в актуальном смысловом поле широкого круга управленцев. Нужно ли его разрабатывать, тратить на это временные, финансовые, человеческие ресурсы? Есть ряд факторов, указывающих в пользу положительного решения. Во-первых, российские университеты традиционно отстают в вопросах своего брендинга в целом. Можно сказать, что они всегда идут на шаг (а кто-то и два, и три шага) позади бизнеса. Это касается как наличия четкого образа бренда и внятной коммуникационной стратегии в целом, четкого позиционирования в образовательной и научной сфере, так и эффективности коммуникативных каналов (корпоративные сайты, корпоративные издания, соцсети и др.), системы визуальной и вербальной идентификации, логотипов, внутреннего и внешнего дизайна и многих других пунктов, имеющих отношение к брендингу университета. Поэтому внимание вопросам брендинга в целом видится нужным и важным. Во-вторых, даже особо продвинутые университеты, заботящиеся о своих брендах, обычно не соединяют эти усилия напрямую с вопросами управления персоналом. Мало кто задумывается о том, что в экономической перспективе сильный HR-бренд позволяет экономить средства на привлечение и удержание персонала (как сотрудников, так и студентов). В-третьих, университетское сообщество зачастую характеризуется очень высоким уровнем приверженности определенным ценностям, присущим университетской среде, и в ситуации непростой, а порой и болезненной трансформации корпоративной культуры университетов важно, чтобы новые ценности, цели, статус положительно воспринимались университетским сообществом, и целенаправленный HR-брендинг может помочь справиться с этой нелегкой задачей и удержать ценных сотрудников. И, наконец, в-четвертых, задача интернационализации и привлечения международных студентов, магистрантов и ученых-«звезд» тесно связана с позиционированием университета во внешней среде.

В связи с этим предлагается ресурсно подойти к технологии HR-брендинга и соотнести ее с ситуацией в университете, проанализировав из этого фокуса, какие направления работы наиболее востребованы в настоящее время. Надо сказать, что единой технологии HR-брендинга не существует, а есть ряд методик и популярных инструментов для работы с HR-брендом, при этом часто работа над HR-брендом ведется интуитивно. В целом же принято разделять HR-брендинг на внутренний и внешний. Внутренний направлен на работающих сотрудников (в ситуации университета это еще и студенты) и имеет целью сформировать

приверженность сотрудников ценностям компании (университета), повысить лояльность, адаптировать новичков (как сотрудников, так и студентов) и уменьшить текучесть кадров. Внешний HR-брендинг направлен на соискателей (абитуриенты и потенциальные сотрудники) и касается вопросов позиционирования компании (университета) в качестве заботливого работодателя и престижного места работы (учебы) [1]. Проанализировав ситуацию в ТГУ, можно сделать вывод, какой приоритет имеется в данный момент – на внутреннем или внешнем брендинге, и сформулировать соответствующие рекомендации. На первый взгляд, в целом оба направления развиваются довольно успешно, поэтому для получения существенных выводов и рекомендаций необходимо реализовать детальное исследование, существующую бренд-стратегию соотнести с целями и задачами HR. В частности, это может быть анализ внешних каналов коммуникации и тех впечатлений о ТГУ как о возможном месте учебы / работы, которые получают потенциальные иностранные абитуриенты и ученые; анализ того, насколько активно запускаемые новые каналы внутренней коммуникации поощряют сотрудников к участию в дискуссиях, продвижению идей, обмену вопросами и оценке событий в университете; анализ неформальных информационных сетей и типа информации, проходящей по ним. Уже ведущиеся работы по этим направлениям должны быть обобщены и стать аналитической базой для дальнейшего развития HR-брендинга университета.

После исследовательской и аналитической части возможен запуск проекта по разработке и поддержке отличительных качеств HR-бренда. Примерами отличительных качеств бренда работодателя из мира бизнеса могут быть неформальная и нестандартная рабочая обстановка в компании Google, программа Deloitte по развитию карьеры для выпускников, система окладов и бонусов для менеджмента в банке Macquarie, программа «Работая, получай удовольствие» в авиакомпаниях Southwest Airlines и Virgin Airlines, которые хорошо известны и активно распространяются СМИ и в социальных сетях [5]. Что может отличать университет как работодателя от других университетов, кроме стандартных ответов про высокий уровень образования и научных исследований? Что может отличить ТГУ от других российских и, что еще более важно, иностранных университетов? При построении HR-бренда университета предстоит ответить на этот вопрос.

Далее, в рамках построения HR-бренда университета особо важным можно считать разработку уникального ценностного предложения сотруднику. Необходимо исследовать мотивацию сотрудников университета к работе в данном вузе, выявив как бесполезную для университета (например, «мало платят, зато мало работы», «много свободного времени», «досиживаю до пенсии»), так и наиболее сильные мотивирующие факторы, соответствующие HR-стратегии университета (например, «возможность быстрого роста», «академические свободы», «престижность»), с учетом разных категорий кадров. В рамках этой работы важно вести мониторинг причин увольнений – и особенно – причин «утечки мозгов» в другие области (бизнес) молодых и перспективных специалистов: кандидатов наук, аспирантов, молодых преподавателей, талантливых администраторов. На основании выводов данного мониторинга можно более четко сформировать ценностное предложение сотруднику университета, которое затем можно донести до аудитории в различных форматах (например, компания Deloitte в Новой Зеландии завела страничку в Facebook, ориентированную на выпускников вузов, назвав ее «Ваше будущее в компании Deloitte» [5]). Аналогично университет может создать собственный формат для описания условий работы и донесения уникального ценностного предложения, ориентированного, например, на иностранных постдоков или иностранных «звезд» для научных лабораторий, привлечение которых весьма актуально и довольно просто.

Существуют и другие инструменты в рамках технологии HR-брендинга, которые также можно рассматривать с точки зрения их ресурсности для развития университета. Следует помнить, что HR-брендинг в каждой конкретной организации уникален и требует индивидуальной разработки и исполнения. В целом же эта технология видится весьма перспективной



для университета, поскольку позволит более четко сформулировать кадровую стратегию и связать ее со стратегией брендинга университета, усилив таким образом обе. Также, что немаловажно, она позволит более четко обрисовать образ желаемого сотрудника / студента / абитуриента, полезную мотивацию, соответствующую им, и сформирует инструменты по привлечению и удержанию дефицитных кадров (иностранные студенты, ученые). Как итог, у ТГУ есть хороший шанс стать флагманом в разработке и применении HR-брендинга в академической среде.

## ЛИТЕРАТУРА

1. Бруковская О., Осовицкая Н. HR-бренд. 5 шагов к успеху вашей компании. СПб. : Питер, 2014. 160 с.
2. Соколов М., Волохонский М. Политическая экономия российского вуза // Отечественные записки. 2013. № 4.
3. Кудашкина Л.А. Управление кадровым резервом в системе управления персоналом университета // Кадровые резервы университетов : конференция. М., 2014.
4. Бэрроу С., Мосли Р. Бренд работодателя. Лучшее из бренд-менеджмента – в работу с кадрами. М. : Группа ИДТ, 2007. 200 с.
5. Минчингтон Б. HR-бренд: как стать лидером. Строим компанию мечты // Журнал «HR-portal», 11.10.2011. URL: <http://hr-portal.ru/article/strategiya-kommunikacii-hr-brenda> (дата обращения: 01.10.2015)

## ПРИМЕНЕНИЕ МАРКЕТИНГОВЫХ ТЕХНОЛОГИЙ В ПРИВЛЕЧЕНИИ И УДЕРЖАНИИ ТАЛАНТОВ

*Е.В. Колник*, аспирант

Новосибирский государственный университет экономики и управления, Новосибирск

*Ю.А. Масалова*, канд. экон. наук, доцент

Новосибирского государственного университета экономики и управления, Новосибирск

В данной работе раскрывается стратегическая значимость талантливых сотрудников в повышении конкурентоспособности организации. Необходимость совершенствования подходов в сфере управления талантами, диктуемая современными условиями, актуализирует ценность применения маркетинговых технологий для привлечения и удержания ключевых сотрудников.

**Ключевые слова:** талант, ключевые сотрудники, управление талантами, маркетинговые технологии, маркетинг персонала.

## APPLICATION OF MARKETING TECHNIQUES TO ATTRACT AND RETAIN THE TALENTS

**EV Kolnik, UA Masalova**

This paper reveals the strategic importance of talented employees to increase the competitiveness of the organization. The need to improve approaches in the field of talent management, dictated by modern conditions, updates the value in the use of marketing technologies to attract and retain key employees.

**Keywords:** talent, key employees, talent management, marketing technologies, personnel marketing.

Современные тенденции рынка труда, учитывающие сложившуюся ситуацию обостряющегося дефицита квалифицированных кадров, диктуют необходимость изменения установок по отношению к персоналу. В ближайшей перспективе главным трендом на рынке труда станет эффективность, ведущая к повышению требований к качеству человеческого капита-

ла. В настоящее время организации нуждаются в новом типе работника, обладающем уникальными способностями, что означает ориентацию на талант, главный фактор, определяющий качество человеческого капитала.

Ю.Н. Захаров определяет талант в организации как сверхспособность приносить пользу, максимально используя собственные профессиональные знания и навыки с целью одновременного саморазвития и развития организации [1]. По мнению Ю.Г. Одегова, талант в сфере бизнеса – это человек, обладающий высоким профессионализмом и компетентностью [2, с. 93]. В свою очередь, Н. Опарина предлагает «формулу» талантливой сотрудницы, согласно которой он обладает определенным уровнем развития компетенций, высоким потенциалом, умением получать и использовать возможности, которые предоставляет ему компания, чтобы показать высокий уровень результативности, оставаясь патриотом своей компании [3]. Таким образом, роль талантливых сотрудников в повышении конкурентоспособности организации становится стратегически значимой.

Управление талантами, с позиции Ю.Г. Одегова, является новационной областью HR-менеджмента. Согласно его мнению, управление талантами – это целенаправленная деятельность компании по созданию, развитию и использованию талантливых сотрудников, умеющих эффективно решать сложные бизнес-задачи [2, с. 94]. Иначе, это система мер, нацеленных на привлечение высококвалифицированных работников, развитие и сохранение ценных кадров.

Учитывая вышесказанное, можно отметить, что способность организаций привлекать и удерживать таланты является одним из главных конкурентных преимуществ, определяющих их успех. Рост конкуренции на рынке труда значительно усложняет задачи и сокращает возможности привлечения и удержания ценных сотрудников, вызывая необходимость постоянного совершенствования подходов.

Одно из современных направлений в сфере управления талантами связано с маркетингом персонала. Применение маркетинговых технологий в управлении персоналом позволяет добиться повышения производительности и стабильности организации, т.к. маркетинг персонала направлен на долговременное обеспечение квалифицированными кадрами.

Реализация информационной функции маркетинга персонала способствует привлечению качественных человеческих ресурсов. Первый шаг заключается в определении требований к идеальному сотруднику, его опыту, квалификации, соответствию организационной культуре. Современные организации нуждаются в сотрудниках, способных конкурировать и приносить прибыль не только в настоящем, но и в будущем. Поэтому важно спрогнозировать, какой именно талант необходим организации, чтобы быть востребованным. Следующим шагом в привлечении талантов будет формирование позитивного имиджа организации. Поскольку маркетинг персонала рассматривает работников как клиентов, а рабочие места в качестве товара, необходимость создания «великолепного места работы» [4, с. 86] становится ключевой стратегией привлечения и удержания талантливых сотрудников. По мнению М. Армстронга, создание великолепного места работы начинается с создания имиджа организации [4, с. 87]. В формировании позитивного имиджа организации ключевую роль играют репутация и бренд работодателя. Бренд работодателя – это его определенный образ, вызывающий положительные эмоции и лояльное отношение текущих сотрудников организации. Сила бренда работодателя выражается степенью привлекательности организации, в первую очередь, для ключевых специалистов на рынке труда [5]. Цель создания положительного имиджа организации заключается в том, чтобы стать местом, где люди предпочитают работать. Итак, для привлечения и удержания талантливых сотрудников работодатель должен предложить такие условия трудовой жизни, которые будут конкурентоспособными с точки зрения их комфортности и содержания, в которых полезные способности и знания талантливых сотрудников будут успешно реализовываться и развиваться, получая достойное вознаграждение.

В заключение отметим, что обладание таким стратегическим ресурсом, как талант, сможет обеспечить организации лидирующее положение. Использование современными организациями технологий маркетинга в процессе привлечения и удержания ключевых сотрудников способствует развитию и повышению конкурентоспособности организации на рынке труда.

## ЛИТЕРАТУРА

1. Армстронг М. Практика управления человеческими ресурсами. СПб. : Питер, 2012. 203 с.
2. Захарова Ю.Н. Особенности реализации корпоративной социальной ответственности бизнеса в управлении талантливymi сотрудниками организации // Российский научный мир. 2013. № 1. С. 131–137.
3. Кайбушев А.Д. Стратегия удержания персонала в компании // Горизонты экономики. 2015. № 3. С. 77–81.
4. Лактионова К. Превращение возможного в действительное // Справочник по управлению персоналом. 2012. № 9. С. 13–28.
5. Одегов Ю.Г. Управление талантами – реальность современного менеджмента // Вестник Омского университета. Сер. Экономика. 2015. № 1. С. 92–99.

## УСЛОВИЯ МОТИВАЦИИ ВЫСОКОКВАЛИФИЦИРОВАННОГО ПЕРСОНАЛА

*Т.А. Зарубина*, магистрант факультета психологии

Национальный исследовательский Томский государственный университет, Томск

*Е.А. Суханова*, канд. пед. наук, доцент кафедры управления образованием

Национальный исследовательский Томский государственный университет, Томск

В данной статье рассматривается проблема управления условиями мотивации высококвалифицированного персонала в организациях. Выделены основные факторы, мотивирующие к труду, и оказывающими наибольшее влияние на данную категорию сотрудников.

**Ключевые слова:** высококвалифицированный персонал, мотивация, управление талантами, управление персоналом, условия мотивации.

## TERMS OF MOTIVATION OF HIGHLY QUALIFIED PERSONNEL

**TA Zarubina, EA Sukhanova**

This article discusses the problem of conditioned motivating highly qualified personnel in the organizations. Allocated the major factors motivating to work, and rendering the greatest influence on the given category of employees are.

**Keywords:** conditions of motivation, highly qualified personnel, resource management, talent management, motivation.

Сегодня на Российском рынке труда, так же как и во всем мире, складывается ситуация, когда без внимания к проблеме мотивации высококвалифицированного персонала не обойтись. По оценкам социологов, наша страна неуклонно скатывается в «демографическую яму», в ситуацию, когда дефицит высококвалифицированных кадров станет настолько насущным, что борьба между компаниями уже будет вестись не только за обладание специалистами высокого класса, но и вообще за специалистами. При таких обстоятельствах хорошо и эффективно выстроенная система мотивации является принципиальной составляющей системы управления персоналом, в особенности для развивающихся компаний.

Способность привлекать, мотивировать и удерживать высококвалифицированные кадры сейчас является одним из основных факторов конкурентоспособности. И это становится

серьезным вызовом для компаний, не обладающих достаточными возможностями в плане кадрового менеджмента.

В сложившемся постиндустриальном обществе именно высококвалифицированный персонал становится более важным, можно даже сказать главным ресурсом роста экономической эффективности организации. Теперь предприятия зависят от высококвалифицированных сотрудников, а не наоборот, как раньше. Это приводит к тому, что растет конкуренция работодателей за данную категорию персонала, и чтобы оставаться конкурентоспособными на рынке, необходимо внедрять механизмы мотивации и удержания таких сотрудников.

Рассмотрим определение и отличия высококвалифицированного персонала от остальных сотрудников.

На данный момент не существует конкретного и устоявшегося определения понятия «высококвалифицированный персонал», поэтому для начала рассмотрим, что же означает термин «высококвалифицированный».

Толковый словарь русского языка Д.Н. Ушакова дает следующее определение термину «высококвалифицированный: имеющий высокую квалификацию, очень опытный в своей области» [10, с. 88].

Из этого можно дать следующее обозначение понятия «высококвалифицированный персонал». Высококвалифицированный персонал – это сотрудники организации, обладающие определенными навыками, компетенциями, знаниями, опытом работы и являющиеся специалистами в конкретной области деятельности.

Для того чтобы понимать, какие методы и инструменты мотивации применимы для высококвалифицированного персонала, необходимо знать, какие факторы мотивации имеют значение и что ценно в работе для таких сотрудников.

Опираясь на материалы книги Э. Майклза, Х. Хэндфилд-Джонс, Э. Экселрод «Война за таланты», а также на опыт крупнейших компаний (Google, General Electric, Procter & Gamble и др.), использующих методы мотивации высококвалифицированного персонала, были выделены основные факторы, мотивирующие к труду и оказывающие наибольшее влияние на данную категорию персонала.

*Постоянный интерес к своей работе.* Высококвалифицированному сотруднику необходимо всегда чувствовать интерес к своей работе. Как правило, если работник обладает высокой квалификацией в какой-то определенной области, это уже значит, что он ощущает высокую заинтересованность к данной области. И если внутри организации для данного персонала будут применяться инструменты по поддержанию интереса к работе, то такой сотрудник будет и дальше совершенствоваться в своей области, продолжая при этом работать в этой же компании. А чтобы интерес к работе сохранялся, необходимо, чтобы она была не слишком простой, чтобы персонал мог постоянно ощущать вызов своему профессионализму и проверять собственные силы в рабочем процессе.

«По оценке, которую компания Gallup дала на основании проведенного анализа американских компаний, экономика США ежегодно терпит убыток в 270–343 млрд долларов из-за низкой производительности труда равнодушных сотрудников» [8, с. 12].

*Комфортные условия труда и благоприятный климат в коллективе.* Также для высококвалифицированного персонала свойственна высокая чувствительность к условиям труда, для них особенно важен комфорт, хорошие взаимоотношения в коллективе. Очень важно, чтобы в организации была атмосфера открытости и доверия. А если быть точнее, то необходимо присутствие следующих факторов, создающих комфортные условия для персонала: психофизиологических, санитарно-гигиенических, эстетических и социально-психологических.

Психофизиологические факторы включают в себя величину физических нагрузок, рабочую позу, темп работы, напряженность внимания, монотонность, нервно-эмоциональное напряжение и т.д. Правильное сочетание нагрузок позволит обеспечить понижение утомляемости и повысить эффективность работы персонала.

Санитарно-гигиенические факторы определяют воздействие внешней среды на сотрудников (освещение, микроклимат, шум и т.д.).

Эстетические факторы способствуют созданию положительного эмоционального фона при помощи оформления интерьера, оснастки рабочих мест.

И одним из важнейших факторов, обеспечивающих благоприятные условия труда высококвалифицированного персонала, являются социально-психологические факторы. Они характеризуют взаимоотношения в коллективе, которые как раз и создают психологический настрой и воздействуют на работоспособность персонала.

*Доверительные отношения с руководством, а также признание их заслуг.* Особую роль в мотивации играет отношение руководства организации к высококвалифицированному персоналу. Значим доверительный стиль взаимоотношений руководства предприятия, то есть отношение как к равным. Так как для данной категории персонала важно чувствовать независимость, а не постоянный контроль за каждым их действием, у работников не должно сложиться ощущение, что их контролируют и не доверяют.

Также очень важно адекватно признавать заслуги высококвалифицированного персонала. Выражение человеку благодарности за хорошо выполненную работу является эффективным методом поощрения. Исследования доказывают, что выражение признания очень важно для морального духа персонала и настроения на высокую отдачу в работе.

*Возможность участия в управлении организацией.* Людям необходимо признание того, что они являются частью организации, иначе они теряют мотивацию, растет вероятность их ухода, а результаты неизменно страдают. Для сохранения мотивации необходимо вовлекать высококвалифицированный персонал в процесс управления компанией. Систематическое вовлечение персонала в управление организацией повышает творческую и общественную активность персонала

*Возможность постоянного обучения, профессионального роста и развития.* Одним из наиболее привлекательных факторов, мотивирующих высококвалифицированный персонал, является возможность профессионального и личностного роста, а также постоянное обучение. Эти факторы позволяют удовлетворять внутренние мотивы данной категории работников, а именно возможность развиваться, совершенствовать себя как профессионала и получать новые знания. Поэтому такие сотрудники выбирают тех работодателей и те организации, в которых возможно раскрыть свой потенциал максимально.

Это подтверждают и результаты исследования Kelly Global Workforce Index (KGWI), проведенного международным рекрутинговым агентством Kelly Services, которые показывают, что для многих сотрудников идея освоения новых профессиональных навыков на работе, может показаться более привлекательной, чем получение более высокой заработной платы. Около половины (48%) российских работников утверждают, что они могут пожертвовать более высокой оплатой труда или перспективой карьерного роста ради приобретения новых профессиональных навыков. В мире получать низкую заработную плату в обмен на развитие профессиональных навыков согласны более половины опрошенных (57%).

*Достойная и конкурентоспособная оплата за труд.* Если заработная плата расценивается как неконкурентоспособная, несправедливая или просто недостаточная для поддержания жизни, она вызывает сильнейшее неудовлетворение. Высококвалифицированный персонал станет уязвимым для «охотников за головами» или начнет искать лучшее место работы, особенно в условиях благоприятного рынка труда. Но существует еще одна загвоздка: зарплата не только может быть источником недовольства в силу своей неадекватности, она еще и не в состоянии удержать тех, кто не нашел удовлетворения по другим ключевым пунктам.

Поэтому если перед работниками не ставятся интересные задачи, если они не продвигаются по службе, если о них не заботятся, крупная сумма в чеке на зарплату не удержит их надолго. Исследователи на протяжении многих лет подтверждали, что это верно. «Херцберг еще в 1950-е годы установил, что заработная плата является «фактором гигиены» – уреди-

тес, что с ней все в порядке, иначе это станет заметно!» [11, с. 24]. Поэтому необходимо, чтобы заработная плата была конкурентоспособна и справедлива, а затем возможно применять другие инструменты для мотивации и удержания высококвалифицированного персонала.

Анализ литературы по теме мотивации высококвалифицированного персонала (Майклз Э., Хэндфилд-Джонс Х., Экселрод Э. «Война за таланты»; Магура М., Курбатова М. «Секреты мотивации, или мотивация без секретов», «Управление талантами: опыт бизнеса и государства») показал, что можно выделить следующие условия, оказывающие наибольшее влияние на сотрудников и способные удерживать их в организации.

1. Создание комфортных условий для работы персонала и благоприятного климата в коллективе.
2. Создание механизмов не только вертикальных нисходящих, но и восходящих связей.
3. Создание коммуникационных площадок, где бы персонал мог напрямую обращаться к руководству организации.
4. Выражение персоналу признательности за хорошо выполненную работу как в официальной, так и в неофициальной форме.
5. Создание площадок для участия лучших сотрудников в управлении компанией.
6. Привлечение сотрудников к участию в интересных проектах.
7. Создание программ развития персонала и программ по обучению и повышению квалификации.
8. Создание гибких программ дополнительных выплат и социальных услуг для персонала.
9. Обеспечение высококвалифицированного персонала достойной и конкурентоспособной оплатой за труд.
10. Вовлечение сотрудников в решение текущих проблем, новых и сложных задач.
11. Проведение обоснованной оценки квалифицированных сотрудников с целью выявления результатов и потенциала.

Используя все вышеперечисленные факторы, можно построить такую систему мотивации, которая способна удовлетворить потребности высококвалифицированных сотрудников, удержать их в организации, повысить лояльность персонала и принести пользу всем участникам процесса.

Подводя итог вышесказанному, можно сказать, что мотивация высококвалифицированного персонала имеет свои особенности, имеющие отличие от мотивации остального персонала. По сравнению с другими категориям персонала высококвалифицированный персонал обладает значительно бóльшим количеством потребностей, основная часть которых нематериальна. То есть материальная мотивация не является преобладающей для данной категории сотрудников, а выступает лишь одним из многих факторов, побуждающих к трудовой деятельности.

## ЛИТЕРАТУРА

1. Виханский О. С., Наумов А. И. Менеджмент. 4-е изд., перераб. и доп. М. : Экономистъ, 2006. 670 с.
2. Зигерт А. Трансмиграция высококвалифицированного персонала // Форсайт. 2008. № 4. С. 10–21.
3. Каз Е.М. Качественные и количественные методы в исследовании мотивации персонала // Вестник Томского государственного университета. 2013. № 2. С. 97–101.
4. Магура М., Курбатова М. Секреты мотивации, или мотивация без секретов. М. : Управление персоналом, 2007. 653 с.
5. Майклз Э., Хэндфилд-Джонс Х., Экселрод Э. Война за таланты. М. : Манн, Иванов и Фербер, 2005. 280 с.
6. Махорт Н. Проблема мотивации в трудовой деятельности // Управление персоналом. 2002. № 7. С. 35–37.
7. Минцберг Г. Структура в кулаке: создание эффективной организации. СПб. : Питер, 2004. 512 с.

8. Свергун О. Вовлеченность персонала: ценное преимущество // Справочник по управлению персоналом. 2012. № 8. С. 12–13.
9. Управление талантами: опыт бизнеса и государства : отчет исследования. 2015. URL: <http://www.slideshare.net>; <http://www.slideshare.net/olegbs/ss-13121918> (дата обращения: 08.01.2016).
10. Ушаков Д.Н. Толковый словарь современного русского языка. М. : Аделант, 2013. 800 с.
11. Шапиро С.А., Шатаева О.В. Основы управления персоналом в современных организациях. М. : ГроссМедиа, РОСБУХ, 2008. 468 с.

## ПСИХОЛОГИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ПРОЦЕССОВ РЕСТРУКТУРИЗАЦИИ В ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫХ ОРГАНИЗАЦИЯХ\*

*Л.А. Александрова*, канд. психол. наук, и.о. зав. кафедрой психологического  
и социально-педагогического сопровождения общего и специального (коррекционного) образования  
Кузбасский региональный институт повышения квалификации и переподготовки  
работников образования, Кемерово  
*И.В. Львова*, канд. психол. наук, доцент  
Кузбасский региональный институт повышения квалификации и переподготовки  
работников образования, Кемерово

В статье рассматриваются психологические аспекты процессов реструктуризации в образовательных организациях. Показано, что сотрудники, которые в результате реструктуризации продолжили трудиться в организации, обладали более выраженной внутренней мотивацией и широкой сетью социальной поддержки в коллективе, что способствовало росту удовлетворенности жизнью, трудом и его различными аспектами с переживанием потока в профессиональной деятельности, а также развитию личностных ресурсов данных сотрудников. На основе экспериментальных данных доказывается важность развития внутренней мотивации труда сотрудников и взаимной социальной поддержки в коллективе, которые в современных условиях становятся одним из решающих факторов развития кадрового ресурса образовательной организации и повышения ее конкурентоспособности.

**Ключевые слова:** внутренняя мотивация труда, социальная поддержка, личностные ресурсы, психологический климат, поток, реструктуризация, образовательная организация, сотрудники.

## SOME PSYCHOLOGICAL ASPECTS OF RESTRUCTURING IN EDUCATIONAL ORGANIZATIONS

LA Alexandrova, IV Lvova

Article is devoted to analysis of some psychological aspects of restructuring in educational organizations. It is shown that employees who as a result of restructuring continued to work in the organization, have higher internal motivation and a wide network of social support in team promoting growth of their satisfaction with life, with work and its various aspects, experience of flow in professional activity, and development of personal resources. On the basis of experimental data the importance of development of internal motivation in employees and mutual social support in team which in modern conditions become one of decisive factors of development of a personnel resource of the educational organization's personnel resources and competitiveness is proved.

**Keywords:** Internal motivation of work, social support, personality resources, psychological climate, flow, restructuring, educational organization, employees.

В современной системе образования актуальны проблемы эффективного управления образовательной организацией, развития корпоративной культуры, создания благоприятного социально-психологического климата в коллективе, развития кадрового потенциала, профессиональной компетентности руководителя.

---

\* Статья подготовлена в результате проведения исследования с использованием средств субсидии на государственную поддержку ведущих университетов Российской Федерации в целях повышения их конкурентоспособности среди ведущих мировых научно-образовательных центров, выделенной НИУ ВШЭ.

Педагогическая деятельность относится к профессиям, где востребовано творчество, постоянная работа над собой и работа по предмету. В то же время эта деятельность создает стрессовые условия, вызывает профессиональное выгорание педагога, так как основана на постоянном и разностороннем взаимодействии в разных социальных ролях.

Процессы реструктуризации, оптимизации, происходящие сегодня в образовании, призваны обеспечить эффективность использования материально-технических, кадровых, финансовых и управленческих ресурсов образовательных организаций на основе их интеграции и кооперации. Однако эти процессы несут в себе различные риски, в том числе и кадровые, связанные с человеческим капиталом организации, которые не только нужно просчитывать, но и прорабатывать пути их минимизации, предполагающие вынужденное сокращение штатов, внесение изменений в штатное расписание организации. Такие мероприятия имеют свою процедуру согласно Трудовому кодексу РФ: заблаговременное уведомление работника о сокращении его должности, предложение ему имеющихся видов занятости в организации согласно его квалификации либо требующих переобучения и повышения квалификации сотрудника.

Образовательные организации функционируют сегодня в режиме развития, растет потребность в кадрах с высоким личностным потенциалом, имеющих способности генерировать новые идеи, проявлять инициативу, быть эффективными в ситуации неопределенности, решении новых задач. Инновационные процессы, востребованные в образовании сегодня, идут рука об руку с процессами реструктуризации образовательных организаций, позволяющими, с одной стороны, оптимизировать деятельность, эффективно использовать кадры с высоким потенциалом, а с другой приводящими к сокращению штатов, увеличению объема работы и др. Работник с высоким потенциалом готов выполнять задачи повышенной сложности, выходящие за рамки его зоны ответственности, инициировать и реализовывать проекты, обеспечивающие эффективность деятельности, заинтересован в своем профессиональном росте.

В исследовании Е.Ю. Мандриковой, А.А. Горбуновой отмечается, что «сотрудники современных организаций испытывают давление рабочих требований при карьерных перемещениях, реорганизациях, подведении результатов деятельности, кризисном управлении, необходимости принимать рискованные решения при дефиците необходимой информации, быстро учиться новому, осваивать технические нововведения (и использовать их не только в пределах официального рабочего времени). Каждый сотрудник организации использует разные стратегии выживания в этих условиях и построения своей персональной траектории внутри и вне организации в зависимости от занимаемого уровня в организационной иерархии. Опираясь на личностные ресурсы, сотрудник не только способен выживать в организационной среде, но и испытывает такие позитивные состояния, как увлеченность работой и удовлетворенность трудом, характеризующие субъективное благополучие сотрудника в организационном контексте (Schaufeli, Bakker, 2010)» [9, с. 2].

Данное исследование проводилось на базе ГОУ СПО «Кемеровский профессионально-технический колледж» г. Кемерово весной 2012 г., до начала процесса реорганизации в данной образовательной организации. В нем участвовали представители администрации колледжа и преподавательского состава,  $N = 89$  ( $M = 40,8$  st.dev. = 13,5). На 1 января 2013 г. в процессе реорганизации были уволены 12 сотрудников, 79 человек продолжили трудиться в организации.

Теоретическую основу нашего исследования составили концепция личностного потенциала Д.А. Леонтьева [8], теория потока М. Чиксентмихайи [13], теория самодетерминации Э. Деси и Р. Райана [14].

В рамках теории самодетерминации Э. Деси и Р. Райан разработали оригинальный теоретический подход к объяснению механизмов функционирования внутренней и внешней мотивации. Они выделяют различные типы и уровни мотивации, каждый из которых по-разному сказывается на эффективности выполняемой человеком деятельности и его психологическом благополучии [14].



М. Чиксентмихайи ввел в психологию понятие потока, которое отражает особое состояние поглощенности деятельностью, при котором она полностью захватывает человека. Поток возникает, когда уровень сложности решаемых задач полностью соответствует уровню мастерства специалиста. Если же задача проста, он будет испытывать скуку, если слишком сложна – тревогу и напряжение. Чиксентмихайи говорит также об околопоточковых состояниях, сопровождающих деятельность: состояниях контроля и подъема – первый возникает в условиях, когда уровень сложности задачи немного ниже, чем уровень мастерства, а второй – когда уровень сложности задачи слегка превышает уровень мастерства [13].

Личностный потенциал и составляющие его личностные ресурсы способствуют достойному принятию вызовов жизни и эффективному решению жизненных задач, повышению субъективного благополучия и удовлетворенности жизнью, позитивному развитию личности. Речь, прежде всего, идет о таких ресурсах, как жизнестойкость, осмысленность жизни, конструктивные стратегии преодоления трудностей, субъективная витальность [8].

В частности, в психологических исследованиях [8, с. 477] показано, что жизнестойкость связана с уровнем продуктивности сотрудников организации, общим ощущением успешности жизни. Жизнестойкость важна для успешного и осмысленного построения персональной траектории сотрудника в организации. Высокий личностный потенциал сотрудников обеспечивает эффективность деятельности в ситуации организационных стрессов, внутренних и внешних давлений организационной среды и неопределенности [8, с. 485]. Кроме того, грамотно выстроенная система управления человеческими ресурсами в организации и её психологический климат организации реализации и развитию личностного потенциала сотрудников [8, с. 482].

Для изучения психологических аспектов процессов реструктуризации в образовательной организации нами были использованы следующие психодиагностические методы:

- 1) шкала удовлетворенности жизнью (Diener et al, 1985) в адаптации Д.А. Леонтьева и Е.Н. Осина [12];
- 2) шкала диспозиционной витальности (Ryan&Frederick, 1997), перевод и адаптация Л.А. Александровой [1];
- 3) тест смысложизненных ориентаций СЖО [6];
- 4) тест жизнестойкости (Maddi, 2001, Леонтьев, Рассказова) [7];
- 5) методика изучения психологического климата коллектива А.Н. Лутошкина (модификация Е.И. Рогова) [10];
- 6) опросник социальной поддержки (SSQ, Sarason et al., 1990), перевод Е.И. Рассказовой, модифицированный для исследования психологической поддержки в коллективе [15];
- 7) опросник копинг-стратегий COPE (Carver, Scheier, Weintraub, 1989) в адаптации Гордеевой, Е.Н. Осина, Е.И. Рассказовой [4];
- 8) оценка своей работы как труда, карьеры и призвания (Д.А. Леонтьев);
- 9) опросник Шварца «Профиль личности» (Shwartz, 1992), адаптация В.Н. Карандашева [5];
- 10) опросник компонентов удовлетворенности трудом [3];
- 11) опросник профессиональной мотивации ОПМ [11];
- 12) методика оценки состояния потока, предложенная Д.А. Леонтьевым на основе концепции М. Чиксентмихайи [13].

Восприятие сотрудниками своей трудовой деятельности как карьеры и призвания, удовлетворенность трудом и его различными аспектами, поток в профессиональной деятельности, внутренняя мотивация труда и удовлетворенность психологическим климатом в коллективе тесно связаны между собой и с рассматриваемыми личностными ресурсами сотрудников организации (осмысленность жизни, жизнестойкость и др.), способствуют их позитивному развитию [2].

При сравнении результатов, полученных у уволенных в процессе реорганизации и оптимизации и продолживших работать в колледже с использованием t-критерия Стьюдента, обнаружено, что у уволившихся сотрудников достоверно более ярко выражено предпочтение ценности власти ( $t = -2,1; p < 0,05$ ), существенно ниже внутренняя мотивация трудовой деятельности ( $e = 2,9; p < 0,01$ ) и размер сети социальной поддержки внутри организации (SSQ) ( $t = 2,03; p < 0,05$ ). Таким образом, с одной стороны, они более активно стремились к сохранению и повышению социального статуса и доминированию, а с другой – были более изолированы от социального окружения в организации и менее внутренне мотивированы в отношении своей трудовой деятельности. При этом характерно, что в отношении остальных рассматриваемых показателей, прежде всего восприятия сотрудником своей трудовой деятельности как карьеры или / и призвания, удовлетворенности трудом и его различными аспектами, а также удовлетворенности психологическим климатом в коллективе, между продолжившими работать в организации сотрудниками и уволенными в ходе реорганизации различий обнаружено не было.

Рассмотрим взаимосвязи, выявленные при детальном анализе тех показателей, в отношении которых между продолжившими работать и уволенными сотрудниками были выявлены значимые различия (таблица). Уволенные впоследствии сотрудники на момент обследования испытывали дефицит внутренней мотивации и социальных ресурсов, по сравнению с теми, кто продолжил трудиться в колледже. Следовательно, указанные различия со временем привели бы к снижению их личностного потенциала и личностных ресурсов.

**Взаимосвязи показателей, по которым выявлены достоверные различия между продолжившими работать и уволенными сотрудниками колледжа**

Методики	Показатели	Внутренняя мотивация труда	Размер сети социальной поддержки	Ценность власти
Оценка труда	Призвание	0,30**		
Опросник Шварца	Гедонизм		0,24*	0,35**
SWLS	Удовлетворенность жизнью		0,24*	
ППД-2	Поток в трудовой деятельности	0,44***		
	Удовлетворенность зарплатой		0,27*	
	Удовлетворенность коллективом	0,34**		
	Удовлетворенность трудом	0,30**	0,24*	
СЖО Тест жизнестойкости	Осмысленность жизни	0,54***	0,31**	
	Жизнестойкость	0,53***		
	Вовлеченность	0,56***		
	Контроль	0,38***		0,24*
	Риск	0,48***		
ОПМ	Внутренняя мотивация труда		0,29*	
	Идентифицированная мотивация	0,57***		
	Внешняя мотивация труда	-0,46***	-0,34**	
	Амотивация	-0,37**		
Методика изучения психологического климата коллектива	Климат в коллективе	0,41***	0,28*	
SSQ	Размер социальной сети	0,29*		
COPE	Поиск инструментальной социальной поддержки			0,24*
	Поведенческий уход			-0,28*
	Плановое решение проблемы	0,24*		

Высокий уровень социальной поддержки в коллективе сопряжен у сотрудников с высокой осмысленностью жизни, удовлетворенностью жизнью, трудом и заработной платой, высокой оценкой психологического климата организации, активизирует внутреннюю мотива-

цию трудовой деятельности. При снижении уровня социальной поддержки в коллективе, напротив, сотрудники испытывают недовольство жизнью, трудом, заработной платой, у них снижается внутренняя мотивация труда и осмысленность жизни.

Выраженная внутренняя мотивация труда связана с восприятием трудовой деятельности как призвания, осмысленностью жизни, жизнестойкостью, размером сети поддержки и оценкой климата в коллективе. Она способствует переживанию потока и околопотоковых состояний в процессе труда, росту удовлетворенности трудом и коллективом. При снижении внутренней мотивации наблюдаются противоположные процессы.

Предпочтение сотрудниками такой ценности, как власть, сопровождается ростом убежденности в подконтрольности событий жизни, готовности использовать стратегию поиска инструментальной социальной поддержки в случае возникновения трудностей и отказом от стратегии поведенческого ухода от решения проблем. Однако у уволенных в процессе реструктуризации сотрудников предпочтение ценности власти и стремление к использованию социальной поддержки при решении проблем, возникающих в ходе трудовой деятельности, входило в противоречие с недостаточностью сети социальной поддержки внутри коллектива.

Результаты анализа свидетельствуют о том, что сотрудники, уволенные в процессе реструктуризации и оптимизации колледжа, были в достаточной степени вовлечены в структуру организации и в трудовой процесс. В то же время трудовая деятельность в организации начинала оказывать противоречивое воздействие на развитие их личностного потенциала: сниженная внутренняя мотивация и недостаточная сеть социальной поддержки способствовали росту недовольства этих сотрудников, а присущие им стратегии совладания с трудностями наталкивались на дефицит социальных ресурсов и социальной поддержки со стороны коллег.

В свою очередь, сотрудники с выраженной внутренней мотивацией и широкой сетью социальной поддержки среди коллег по работе оказались в более выигрышном положении: в ходе реструктуризации они либо сохранили прежний функционал, либо перешли на другое место работы внутри организации.

Результаты исследования показывают, что хотя реструктуризация является достаточно непростым процессом, она позволяет по-новому взглянуть на проблемы самой организации, высвечивая факторы, нуждающиеся в изменениях. Полученные данные подтверждают тезис о том, что необходимо уделять пристальное внимание кадровым ресурсам организации и организационной среде, работать над созданием благоприятного психологического климата, развитием сети социальной поддержки внутри организации, создавать систему мотивации сотрудников с акцентом именно на нематериальные факторы трудовой мотивации и фасилитацию внутренней мотивации труда. Создание такой позитивной организационной среды в образовательной организации будет способствовать развитию внутренней мотивации сотрудников, их профессиональному росту, развитию личностных ресурсов и способностей, обеспечит поддержку сотрудникам с высоким личностным потенциалом, которые имеют возможность привносить свой талант в организацию и влиять на ее эффективность и конкурентоспособность.

## ЛИТЕРАТУРА

1. Александрова Л.А. Субъективная витальность как предмет исследования // Психология. Журнал Высшей школы экономики. 2014. Т. 11, № 1. С. 133–163.
2. Александрова Л.А. Львова И.В. Личностные и социальные ресурсы в профессиональной деятельности педагога // Профессиональная педагогика: категории, понятия, дефиниции : сб. науч. трудов / под науч. ред. Г.Д. Бухаровой, О.Н. Арефьева, Г.Н. Жукова. Екатеринбург, 2013. Вып. 7. С. 85–99.
3. Иванова Т.Ю. Рассказова Е.И., Осин Е.Н. Структура и диагностика удовлетворенности трудом: разработка и апробация методики // Организационная психология, 2012. Т. 2, № 3. С. 2–15.

4. Гордеева Т.О. Осин Е.Н., Рассказова Е.И., Сычев О.А., Шевяхова В.Ю. Диагностика копинг-стратегий: адаптация опросника COPE // Психология стресса и совладающего поведения в современном российском обществе : материалы II Международной научно-практической конференции / под ред. Т.Л. Крюковой, М.В. Сапоровской, С.А. Хазовой. Кострома, 23–25 сентября 2010. Кострома : КГУ им. Н. А. Некрасова, 2010. Т. 2. С. 195–197.
5. Карандашев В.Н. Методика Шварца для изучения ценностей личности. СПб. : Речь, 2004. 70 с.
6. Леонтьев Д.А. Тест смысложизненных ориентаций (СЖО). М. : Смысл, 1992. 16 с.
7. Леонтьев Д.А., Рассказова Е.И. Тест жизнестойкости. М. : Смысл, 2006. 53 с.
8. Личностный потенциал: структура и диагностика / под ред. Д.А. Леонтьева. М. : Смысл, 2011. 680 с.
9. Мандрикова Е.Ю., Горбунова А.А. Взаимосвязь увлеченности работой, личностных ресурсов и удовлетворенности трудом сотрудников // Организационная психология. 2012. Т. 2, № 4. С. 2–22.
10. Рогов Е.И. Учитель как объект психологического исследования : пособие для школьных психологов по работе с учителем и педагогическим коллективом. М. : ВЛАДОС, 1998. С. 390–391.
11. Осин Е.Н., Иванова Т.Ю., Рассказова Е.И. Автономная и контролируемая профессиональная мотивация как предикторы субъективного благополучия у сотрудников российских организаций // Организационная психология. 2013. Т. 3, № 1. С. 8–29.
12. Осин Е.Н., Леонтьев Д.А. Апробация русскоязычных версий двух шкал экспресс-оценки субъективного благополучия // Материалы III Всероссийского социологического конгресса. М. : Институт социологии РАН, Российское общество социологов, 2008.
13. Чиксентмихайи М. В поисках потока. М. : АНФ, 2011. 192 с.
14. Ryan R.M., Deci E.L. Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being // American Psychologist. 2000. № 55. P. 68–78.
15. Sarason I.G., Shearin E.N., Sarason B.R., Pierce G.R. A brief measure of social support: Practical and Theoretical implications // Journal of Social and Personal Relationships. 1987. Vol. 4. P. 497–510.

## **НЕФОРМАЛЬНАЯ ЗАНЯТОСТЬ СРЕДИ ТАЛАНТЛИВОЙ МОЛОДЕЖИ КАК ОДНА ИЗ ФОРМ ПРОЯВЛЕНИЯ ТРУДОВОГО ОПОРТУНИЗМА**

***Т.В. Кучеренко***, аспирант, Алтайский государственный университет, Барнаул  
***В.И. Беляев***, д-р экон. наук, Алтайский государственный университет, Барнаул

В статье рассмотрены проблемы неформальной занятости среди молодых талантов. Проанализированы особенности развития неформального рынка труда. Выявлена неэффективная стратегия организаций, которая приводит к появлению экономического ущерба, полученного в результате реализации такого подхода к работе с молодыми кадрами.

Ключевые слова: молодые таланты, молодежная среда, неформальная занятость, оппортунизм, трудовой оппортунизм, экзогенные оппортунистические отношения.

## **INFORMAL EMPLOYMENT AMONG THE TALENTED YOUTH AS ONE OF THE FORMS OF LABOR OPPORTUNISM**

**TV Kucherenko, VI Belyaev**

This article examines the problems of informal employment among young talented people. Analyses the development of the informal labour market. Identifies inefficient strategy of organizations, which leads to economic damage resulting from the implementation of this approach to the young professionals.

**Keywords:** young talents, the youth environment, informal employment, opportunism, labour opportunism, exogenous opportunistic relationship.

**Введение.** Определить настоящее и будущее системы социально-трудовых отношений, уровень заработной платы, границы неформальной занятости, объем молодежного рынка труда, особенности управления талантливой молодежью невозможно без понимания ради-

кальных изменений, которые происходят в современном мире. Исследователи неформальной занятости среди молодежи, включая молодые таланты, сегодня стоят перед необходимостью поиска и выработки системы взглядов и представлений, отражающих социально-экономические процессы трансформации трудовых отношений в условиях формирования новой экономики. Неформальная занятость, с одной стороны, весьма позитивна, она обеспечивает дополнительную занятость населения и увеличение его доходов, расширение производства товаров и услуг, т.п. Но с другой стороны, она порождает отсутствие социальных гарантий, ухудшает контроль над условиями труда, качеством предоставляемых товаров и услуг, приводит к потерям квалификации и профессиональных навыков.

**Постановка проблемы.** Современный молодежный рынок труда России характеризуется увеличивающимся разрывом между трудовыми притязаниями молодых и возможностями удовлетворения этих притязаний. Поскольку молодежь, включая молодые таланты не имеет практического опыта трудовой деятельности (либо он недостаточен), ее высокие требования к оплате труда делают проблематичным поиск подходящей работы. Отсутствие соответствующего стажа часто становится препятствием при заполнении вакансий, так как руководители организаций предпочитают нанимать специалистов, имеющих опыт работы. Неполное использование трудового потенциала талантливой молодежи – это негативное явление, так как замедляется процесс обновления рабочей силы, проявляющийся в ротации кадров, которая в условиях неформальной занятости становится невозможной. Особенно это заметно в тех отраслях, работа в которых для молодых людей непривлекательна. Таким образом, растрата трудового потенциала талантливой молодежи сегодня – это потеря качества рабочей силы в ближайшем будущем [2, с. 31].

**Основная часть.** Можно сказать, что современный молодежный рынок труда необходимо рассматривать с позиций как формальной занятости, так и во взаимодействии участников рынка в рамках их неформальной занятости. Неформальная занятость в молодежной среде отражает частные интересы отдельных участников рынка труда, целью которых является максимизация дохода как результата их целенаправленных неформальных трудовых действий. Для его получения им нужно работать в рамках нерегламентированных трудовых отношений. Интересы молодежи, включая молодые таланты, в неформальной занятости представляют собой явление в рамках функционирования рынка труда, находящееся под влиянием политической, общественной, экономической и социально-культурной обстановки.

Неформальную занятость молодежи предлагается обозначить в качестве одной из форм проявления трудового оппортунизма. Понятие оппортунизма в экономический оборот ввел в свое время Оливер Уильямсон, определив его как преследование каким-либо субъектом своих интересов, в том числе и обманным путем, включая в это преследование такие явные формы обретения своей выгоды, как ложь, воровство, мошенничество [8, с. 43].

Оппортунизм – это способ действия экономического агента в соответствии с собственными интересами, не ограниченный моральными устоями и противоречащий интересам других агентов. Под оппортунизмом можно также понимать использование асимметрии информации в целях извлечения выгоды в ущерб интересам контрагентов [8, с. 4]. Тот партнер, который информирован в большей степени, пользуется этим в свою пользу; в этом и проявляется суть использования асимметрии информации в оппортунистических действиях.

Неформальная занятость как проявление трудового оппортунизма может рассматриваться с нескольких сторон. С одной стороны, неформальная занятость – результат достижения основной цели – обеспечения индивида трудовой деятельностью. С этой позиции она является элементом совокупности социально-трудовых отношений, которые характеризуют условия обеспечения трудом. Но с другой стороны, неформальная занятость проявляется в стремлении субъектов к уклонению от контроля, учета и регулирования отношений со стороны государства и к деятельности в обход установленных им запретов и ограничений. Вследствие этого происходит ограничение включенности в рыночную систему социально-

трудовых отношений в качестве работодателя, наемного работника, samozянятого и т.п. Данное явление можно представить в виде рис. 1.

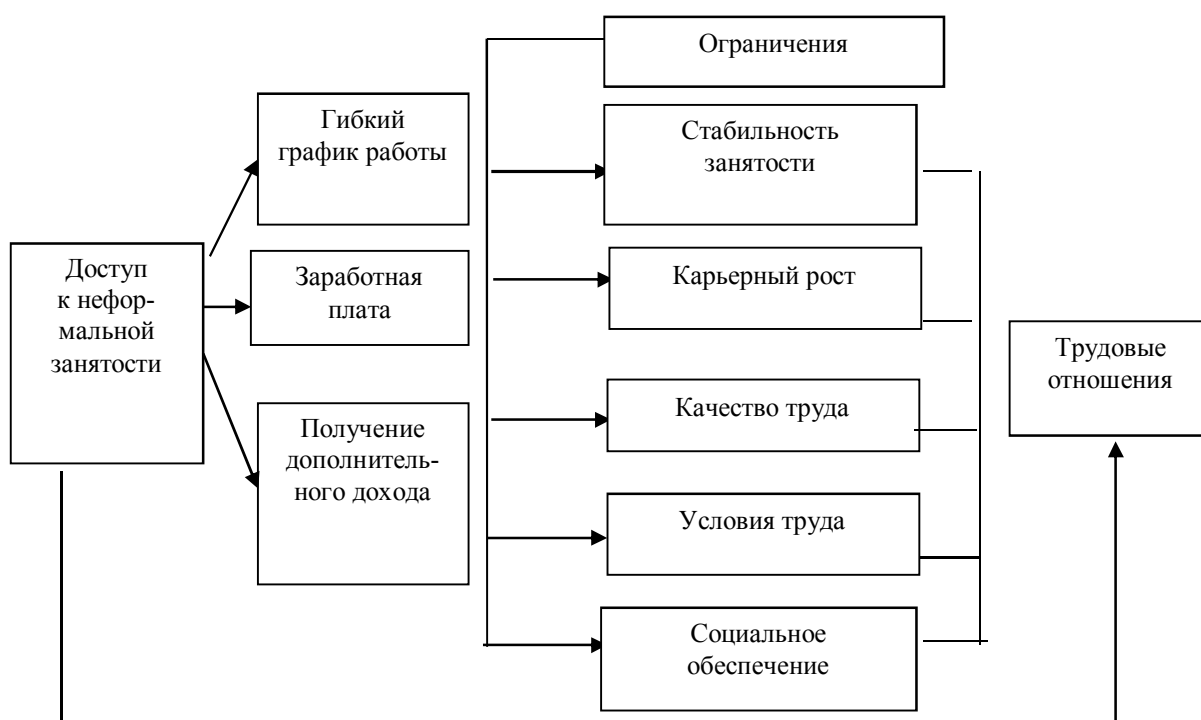


Рис. 1. Неформальная занятость как проявление трудового оппортунизма

В своей статье «Эндогенный оппортунизм в теории «принципала-агента» Е.В. Попов и В.Л. Симонова предприняли попытку выработать теоретический подход к оценке эндогенных оппортунистических отношений между работниками и менеджерами отдельной фирмы [7, с. 9]. Но так как фирма обладает не только внутренней средой, но и внешней, то справедливым будет и утверждение о том, что наряду с эндогенным оппортунизмом существуют и экзогенные оппортунистические отношения.

Экзогенные оппортунистические отношения – это отношения, выражающиеся в преднамеренном скрытом действии экономических агентов, возникающие под влиянием внешних факторов и причиняющие ущерб другим участникам экономических отношений. К экзогенным оппортунистическим отношениям относится и неформальная занятость на молодежном рынке труда. Анализ экзогенных оппортунистических отношений на молодежном рынке труда можно проследить в табл. 1.

Таблица 1  
Распределение занятых в неформальном секторе по полу и возрастным группам [9–11]

Занятые в неформальном секторе, в том числе в возрасте, лет	2010 г.	2011 г.	2010 г.	2011 г.	Изменение, 2011 г. к 2010 г., тыс. чел.
	%		тыс. чел.		
	100	100	316 800	313 300	
До 20	2,5	1,8	7 920	5 639	–2 281
20–29	22,4	22,9	70 963	71 746	783
30–39	25,6	25,2	81 101	78 952	–2 149
40–49	21,0	22,8	66 528	71 432	4 904
50–59	22,3	22,3	70 646	69 866	–780
60–72	6,2	5,0	19 642	15 665	–3 977

Проанализировав данную таблицу можно сделать вывод, что молодежь занимает четверть всего числа занятых в неформальном секторе (70 963 тыс. чел. – 2010; 71 746 тыс. чел. – 2011).

Также наблюдается рост численности молодежи, занятой в неформальном секторе, за рассматриваемый период изменение составило + 783 тыс. чел. Таким образом, на протяжении двух лет наблюдается тенденция роста неформальной занятости в молодежной среде. Этому способствуют многие причины: отсутствие механизма передачи трудовых ценностей от поколения к поколению, отсутствие единой идеологии преодоления разрыва между ценностями общества и ценностями ориентации личности и социального контроля над СМИ, а также разбалансированность социальных институтов (школа, семья, вуз, СМИ), оказывающих первостепенное влияние на формирование трудовых ценностей среди талантливой молодежи.

По проведенному исследованию в форме опроса в коммерческих фирмах можно сделать вывод, что трудовой оппортунизм со стороны менеджмента по отношению к молодежи, включая талантливую молодежь, присутствует. Он выражается в занижении заработной платы в среднем на 20% от среднемесячной номинальной начисленной заработной платы работникам.

Т а б л и ц а 2

**Расчет экономической эффективности [11]**

Показатели	2010 г.	2011 г.	Изменение
ВРП в расчете на одного жителя, тыс. руб.	109,088	124,955	+15,867
Численность молодежи, тыс. чел.	252	243,1	-8,9
ВРП с учетом молодежи, тыс. руб.*	27 490,176	30 376,561	+2 886,385
Среднемесячная номинальная начисленная заработная плата, руб.	12 051	13 823	+1 772
Среднемесячная номинальная начисленная заработная плата в неформальном секторе, тыс. руб.*	9,640	11,058	+1,418
Численность молодежи, занятой в неформальном секторе, тыс. чел.	70 963	71 746	+783
ФЗП в неформальном секторе с учетом молодежи*	684 083,32	789 367,27	+105 283,35
Экономическая эффективность (ВРП с учетом молодежи / ФЗП в неформальном секторе с учетом молодежи)*	0,0401	0,0384	-0,0017

\* Расчеты сделаны автором.

Исследуя данные табл. 2, можно сказать, что несмотря на рост валового регионального продукта в расчете на одного жителя, среднемесячной номинальной начисленной заработной платы происходит снижение экономической эффективности использования трудового потенциала молодежи. Весомым фактором, который оказал влияние на данный показатель, является увеличение численности молодежи в неформальном секторе. Также немаловажное влияние оказало снижение численности молодежи, занятой в экономике региона. Данные показатели свидетельствуют о наличии неэффективной стратегии, которая способствует формированию экономических потерь организациями вследствие реализации такого подхода к работе с молодыми кадрами. Невостребованность приобретенных знаний и квалификации лишает молодежь, включая талантливую, экономической самостоятельности.

Возможным решением данной проблемы является создание профессиональных курсов и клубов, деятельность которых будет направлена на разъяснение прав и обязанностей молодежи, особенно молодых талантов. Организация подобных клубов или прослушивание курсов поможет молодежи приобрести трудовые навыки и трудовую мотивацию, будет способствовать трудовой активности, экономической самостоятельности, ответственности и дисциплинированности – тому, что необходимо им в будущем.

**Выводы и предложения.** В заключение можно сказать, что в настоящее время происходит формирование новых социально-трудовых отношений, существенное влияние на ко-

которые оказывает неформальная занятость как одна из форм проявления трудового оппортунизма. Особенно это влияние наблюдается в социально уязвимой категории населения, которой является молодежь, в особенности молодые таланты.

Воздействие трудового оппортунизма на социально-трудовую сферу в среде молодежи, включая талантливую, не позволяет сформировать те рамки, ту инфраструктуру, в которых сложились бы инновационный рынок труда и соответствующая ему занятость. Возможно, первым шагом в решении данной проблемы является создание профессиональных курсов и клубов на базе учебных заведений.

## ЛИТЕРАТУРА

1. Антология социально-экономической мысли в России. Дореволюционный период / Рус. христиан. гуманитар. ин-т ; сост. Г.В. Атоян и др. ; под ред. А.И. Кравченко. СПб. : Изд-во Рус. христиан. гуманитар. ин-та, 2000. 831 с.
2. Гневашева В.А. Управление занятостью : учеб. пособие для студентов вузов, обучающихся по специальности «Упр. персоналом». М. : КноРус, 2011. 166 с.
3. Занятость населения и ее регулирование: правовые, экон., соц. аспекты проблемы занятости : учеб. пособие для вузов по специальностям «Соц. работа», «Экономика труда» / В.Н. Васильева [и др.]. М. : Мнемозина, 2005. 253 с.
4. Ильюхов А.А. Жизнь в эпоху перемен: материальное положение городских жителей в годы революции и Гражданской войны. М. : РОССПЭН, 2007. 261 с.
5. Ильюхов А.А. Как платили большевики: политика советской власти в сфере оплаты труда в 1917–1941 гг. М. : РОССПЭН : Фонд первого Президента России Б.Н. Ельцина, 2010. 414 с.
6. Комаров Е.И. Результативный самоменеджмент : учеб. пособие. М. : РИОР : ИНФРА-М, 2012. 131 с.
7. Оливер И.У. Поведенческие предпосылки современного экономического анализа. The Free Press, 1985. С. 44–52.
8. Попов Е. Эндогенный оппортунизм в теории «принципала-агента». М. : ИЭ УрО РАН, 2005. 13 с.
9. Регионы России. Социально-экономические показатели, 2011 : стат. сб. / Федер. служба гос. статистики (Росстат). М. : Статистика России, 2011. 990 с.
10. Рынок труда Алтайского края: состояние, тенденции развития, 2007–2011 : аналит. записка / В.М. Мочалов, С.Ю. Баева, О.А. Ерохина ; под ред. В.М. Мочалова. Барнаул : Территор. орган Федер. службы гос. статистики по Алт. краю, 2012.
11. URL: <http://akstat.gks.ru>



## 2. ОЦЕНКА И РАЗВИТИЕ ЧЕЛОВЕЧЕСКОГО ПОТЕНЦИАЛА В ОРГАНИЗАЦИИ

### УПРАВЛЕНИЕ ДЕЛОВОЙ КАРЬЕРОЙ РАБОТНИКА В СИСТЕМЕ СОЦИАЛЬНО-ТРУДОВЫХ ОТНОШЕНИЙ СОВРЕМЕННОГО ОБЩЕСТВА

*С.И. Сотникова*, д-р экон. наук, профессор

Новосибирский государственный университет экономики и управления «НИНХ», Новосибирск

Карьера, несмотря на различие подходов в теории и методологии, является одним из основополагающих методов управления персоналом в условиях растущей конкуренции за высококвалифицированные кадры. В статье проведен системно-субстанциональный анализ управления карьерой. Представлены авторские определения понятий «управление карьерой», «карьерный менеджмент», «руководство карьерой». Обоснованы отличия карьерного менеджмента от руководства карьерой.

**Ключевые слова:** карьера, конкурентоспособность персонала, управление карьерой, карьерный менеджмент, руководство карьерой.

### MANAGEMENT OF BUSINESS CAREER OF THE WORKER IN SYSTEM OF THE SOCIAL AND LABOR RELATIONS OF MODERN SOCIETY

*SI Sotnikova*

The article substantiates the relevance of career management for achieving the organization's strategic goals and the need for deeper understanding of the strategic value of the career of their own personnel. In modern organization the career acts as the mechanism of increase of competitiveness of the staff. This article presents a system-substantive analysis of career management. The factors for increasing role of career management in modern organizations were reviewed in the article. The author's definition of career management is given within the context of mechanism of increase of competitiveness of the staff.

**Keywords:** career, the competitiveness of the personnel, management of career, technology of career, career's management.

Формирование рыночной философии хозяйствования вызывает необходимость выделения управления карьерой как особой самостоятельной функции управления персоналом в системе социально-трудовых отношений. И для российского менеджмента это достаточно новая тенденция.

При плановой экономике в системе кадровой работы отсутствовала такая подсистема, как «управление карьерой». Под карьерой понималось движение по организационной лестнице, желательно вверх. Предполагалось, что работник заинтересован во всестороннем развитии своей личности и, выявляя и развивая свои созидательные способности, стремится к должностному росту с тем, чтобы удовлетворить потребности во влиянии, власти, авторитете, статусе в профессиональной среде в конкретной внутриорганизационной реальности. Но, к сожалению, это положение не может быть справедливым для всех работников и во всех ситуациях. Следует признать, что в большинстве случаев необходимы меры по стимулированию заинтересованности работников в содействии самоорганизации и саморазвитию карьеры, вовлечению работников в управление своей карьерой. Но эта работа даже в прогрессивно настроенных кадровых службах велась формально: не было адекватной методической базы. В лучшем случае в целях выявления работников, способных достичь наибольших успехов в профессиональной и управленческой деятельности, формировался кадровый резерв на должностное продвижение на основе результатов аттестации персонала. Преобладала ситуационная карьера.

В России теория, методология и методика управления карьерой начали формироваться в середине 1990-х гг.

Потребность в развитии теории, методологии и методики управления карьерой обострилась в условиях модернизации и инновационного развития экономики. Новая стратегия экономического роста предполагает новый тип мышления, гораздо более высокий уровень экономико-управленческой культуры организации, развития и разрушения карьеры.

Во-первых, в условиях возрастания роли знаний в бизнесе, который все больше базируется на идеях и брендах, карьера ориентирована на защиту интеллектуального капитала организации. С одной стороны, карьера позволяет гарантировать организации преемственность в управлении бизнесом, обеспечивать его безопасность за счет назначения на ключевые позиции лояльных, проверенных работников, хорошо знающих специфику бизнес-процессов в организации. С другой – карьера побуждает человека, осознающего пределы свободы и ответственности за самореализацию в ее формальном, неформальном и информальном проявлениях, к освоению и совершенствованию способа позиционирования, задает ему границы и формы, придает направленность на достижение личностно-профессиональной устойчивости. Иначе говоря, карьера выступает средством защиты от застоя в человеческой деятельности, помогает накапливать ресурсы для творчества и созидания, побуждая каждого члена общества к развитию и накоплению внутренней силы, определению новых возможностей развития.

Во-вторых, в теории и практике менеджмента все более пристальное внимание уделяется стратегической ценности сотрудников в организации: работник включен в организационный процесс поддержания конкурентоспособности бизнеса. Это, с одной стороны, заинтересовывает работника в повышении организационной конкурентоспособности в той степени, в какой он находит в ней возможность для повышения своей индивидуальной конкурентоспособности, а с другой – обеспечивает работнику устойчивость в потоке социальной жизни. Чем стремительнее организационное движение, тем опаснее замедление личного (индивидуального) движения конкурентоспособности. Способность создавать и удерживать конкурентное преимущество персонала – жизненно важный фактор роста и процветания как организации, так и работника. В этой связи карьера – это поиск и реализация долгосрочных конкурентных преимуществ человеческого ресурса.

В-третьих, мировоззренческие ориентиры и ценности карьеры у наемных работников изменились: понятие карьеры утратило негативный оттенок и приобрело особую объективную положительную значимость в духовной жизни конкретного человека, социальной группы, общества, воплощаясь в разнообразных носителях значимости и выражаясь в знаках и знаковых системах культуры. Ценность карьеры для современного работника – это внутренняя устремленность к ней с тем, чтобы получать и приносить пользу, признание, удовольствие, наслаждение, радость и т.п. Человек открывает для себя новый интерес к жизни и трудовой деятельности, узнает в себе новые возможности и начинает получать удовольствие не только от самой карьеры, но и от того, чем он ее обогащает, что новое он в нее привносит. Карьера является ценной и для социума, так как ее созидательная направленность обогащает общество новыми возможностями и ресурсами. В этом контексте карьера предстает как система основополагающих морально-этических принципов, норм и правил побуждения человека к личностному, профессиональному развитию и профессионально-квалификационному движению в стратифицированной системе разделения на благо организации.

В-четвертых, невозможность гарантировать в обозримом будущем профессионально-квалификационное продвижение в организационной иерархии должностей всем лучшим сотрудникам и массовое снижение лояльности работников по отношению к работодателю способствует исчезновению самого понятия «работа в одной организации всю жизнь». Профессионалы стремятся работать в организациях, где ценится результат для быстрой карьеры. Эффективная карьерная стратегия для современного работника предполагает повышение его конкурентоспособности путем достаточно частой смены работы с повышением либо должностной позиции путем перехода из одной организации в другую, либо уровня компании при сохранении должностной позиции. В свою очередь, работодатели стремятся нанимать со-

трудников на конкретные проекты с тем, чтобы они способствовали повышению конкурентоспособности организации, а не просто чтобы были заняты делом. Итак, карьера – это достижение человеком устойчивости в труде посредством лично-профессионального позиционирования своего влияния, власти, авторитета, статуса в профессиональной среде в конкретной внеорганизационной и внутриорганизационной реальности.

В-пятых, работодатели вынуждены признавать за своими сотрудниками право на личную жизнь и даже заботиться о его реализации: карьера и жизнь должны быть в согласии друг с другом. Личная жизнь человека вне работы оказывает значительное влияние на трудовую карьеру. Так, проблемы в личной жизни, сложные взаимоотношения в семье, неустроенность семейной жизни не позволяют работнику быть по-настоящему эффективным в трудовой деятельности. В то же время если принять как руководство к действию идеализированную модель карьеры «вверх, вверх и вверх» по организационно-иерархической лестнице, то в жизни не останется места для семьи и всего прочего, что, по сути, мешает деловой карьере. И оба этих состояния разрушительны для отношений и на работе, и в семье. Дисбаланс между двумя сторонами жизни современного человека приводит к резкому падению качества семейной, трудовой и общественной жизни. Поэтому признание организацией права работника на личную жизнь – это не благотворительность, а взаимовыгодный процесс, который для организации выражается в формировании позитивного имиджа организации-работодателя, повышении мотивации, ответственности и лояльности работников, и, как следствие, в сокращении издержек на привлечение и удержание персонала, оптимизации бизнес-процессов и повышении эффективности бизнеса. Итак, карьера – это поиск баланса между личной и рабочей (трудовой) жизнью, позволяющего получить определенные выгоды в различных жизненных аспектах.

В-шестых, в условиях растущей конкуренции за высококвалифицированные кадры изоляция карьерной политики от общей бизнес-стратегии пагубно влияет на конкурентоспособность организации в целом. Карьерная политика формируется под влиянием бизнес-целей с учетом внешних и внутренних факторов и является неотъемлемой частью управления современной организацией. Бизнес-стратегия задает цель и направление деятельности организации в области создания и управления высокопродуктивным хозяйственным портфелем структурных подразделений, установления инвестиционных приоритетов и направления корпоративных ресурсов в наиболее привлекательные сферы деятельности. Карьерная политика определяет то, какую роль играет карьера в общем успехе бизнеса, как организация относится к инвестициям в карьеру персонала, к возможностям карьеры в плане повышения конкурентоспособности и лояльности работников к организации. Следовательно, карьера – это единое и комплексное воздействие на готовность работников к воспроизводству конкурентных преимуществ для достижения стратегических бизнес-целей организации.

Итак, современные организации видят в развитии своих сотрудников один из основополагающих факторов собственного успеха и поэтому заинтересованы в развитии их карьеры. Осознавая стратегическую ценность карьеры работников, работодатели стремятся заниматься не только HR-евгеникой (активным поиском профессионалов вне своих организаций), но и способствовать формированию определенных моделей трудового поведения, развитию и достойному применению таких качеств работников, как профессионализм, результативность, лояльность к работодателю и т.п. [1, с. 11–14; 3, с. 302].

Сложившаяся в начале XXI в. концепция карьеры позволяет рассматривать управление карьерой как целенаправленную деятельность руководящего состава организации, руководителей и специалистов подразделений системы управления персоналом, а также самих работников по формированию устойчивой системы взглядов, убеждений, принципов, качеств человека, позволяющих ему избирательно сохранять свои личностные и профессиональные позиции и интересы в изменяющихся условиях современной жизни и профессиональной деятельности. Управление карьерой – это часть управления персоналом, касающаяся взаимоотноше-

ний работодателя и работников по поводу воздействия на профессиональную и организационную карьеру последних на благо организации [2, с. 10–17].

Суть управления карьерой сводится к решению трех взаимосвязанных задач. Во-первых, к формированию ценностно-смысловых, нормативных и символических компонентов карьеры, согласующихся с миссией и стратегией организации, ее кадровой политикой, а также социокультурным этносом. Во-вторых, к стимулированию заинтересованности работников в содействии самоорганизации и саморазвитию карьеры, самоактуализации личностного потенциала для достижения бизнес-целей организации. В-третьих, к распределению работников в организационной стратифицированной системе трудовой деятельности, которое позволит максимально использовать конкурентные преимущества каждого.

Управление карьерой персонала, с одной стороны, является неотъемлемой составляющей управления персоналом и предстает в виде процедур по руководству карьерой отдельных работников и в этом плане присуще любому руководителю; а с другой – представляет собой вполне самостоятельный набор специфических функций по содействию карьере, которые в организациях выполняют, как правило, специализированные структурные подразделения. Иначе говоря, управление карьерой выполняет две основные функции – карьерный менеджмент и руководство карьерой работников (таблица).

Карьерный менеджмент (карьер-менеджмент) выступает как деятельность специализированного структурного подразделения, которое выполняет сервисные функции по обеспечению руководства карьерой работников. Цель карьерного менеджмента персонала состоит в постановке целей карьеры для работников и разработке способов их достижения с целью обеспечения организации конкурентным персоналом. Карьерный менеджмент предполагает разработку общих условий (процедур, систем, программ) для эффективной активизации конкурентных преимуществ работников путем профессионального развития и организационного (внутреннего и внешнего) движения.

**Сравнительная характеристика функций управления карьерой персонала**

<b>Критерии сравнения</b>	<b>Карьерный менеджмент</b>	<b>Руководство карьерой работника</b>
Цель управленческих функций	Кадровое обеспечение бизнес-процесса	Достижение каждым работником основных стратегических целей деятельности
Управленческие функции	Сервисные функции	Основные функции
Периодичность управленческих функций	Фрагментарность, эпизодичность	Постоянство, повседневность
Характер управленческих функций	Преимущественно вспомогательный характер	Основополагающий характер
Активность контактов с работниками	Опосредованность общения	Непосредственность общения
Объем властных полномочий	Ограниченность	Большой объем
Субъект управленческих функций	Кадровая служба, HR-менеджеры	Линейные, функциональные руководители различных уровней управления
Карьер-технологии	Информационное обеспечение управления карьерой, научно-методическое, правовое и т.д.	Карьерный клиринг, карьерный маркетинг, карьерная логистика, карьерное стимулирование

Руководство карьерой работников представляет персонифицированную деятельность субъекта управления карьерой, связанную с непосредственным целенаправленным влиянием на карьеру отдельных работников и их группы с учетом видения корпоративной конкурентоспособности персонала. Технологии руководства карьерой представляют виды деятельности по непосредственному управлению карьерой каждого работника посредством личного взаимодействия с руководителем и использования кадровых инструментов, побуждающих к лич-

ностному, профессиональному росту и движению внутри организации для достижения целей карьеры.

Итак, управление карьерой в системе социально-трудовых отношений современного общества представляет собой сложносоставной и многоаспектный феномен, оперирующий технологиями избирательного сохранения личностных и профессиональных позиций и интересов работников в изменяющихся условиях современной жизни, в том числе трудовой деятельности. При этом управление карьерой ориентировано не только на получение прибыли и повышение эффективности труда, но и на достижение социального блага, т.е. содержит элемент социальной ответственности. В управлении карьерой социальная ответственность предполагает признание обязанности менеджмента организации принимать решения и осуществлять конкретные стимулирующие воздействия на карьеру персонала, отвечающие не только интересам организации, но и собственным интересам каждого работника.

## ЛИТЕРАТУРА

1. Сотникова С.И. Приоритеты и тенденции карьерного роста наемного персонала в организации // Вестник Омского университета. Сер. Экономика. 2007. № 2. С. 11–14.
2. Сотникова С.И. Карьерная систематика: от личной конкурентоспособности к конкурентоспособности бизнеса // Кадровик: кадровый менеджмент. 2010. № 9. С. 10–17.
3. Beardwell I., Holden L. Human Resource Management: A Contemporary Perspective. London : PITMAN PUBLISHING, 1994. 661 p.

## УПРАВЛЕНИЕ КАРЬЕРОЙ МОЛОДЫХ СПЕЦИАЛИСТОВ: ЗАРУБЕЖНЫЙ И ОТЕЧЕСТВЕННЫЙ ОПЫТ

**В.Б. Юсько**, магистрант

Новосибирский государственный университет экономики и управления «НИНХ», Новосибирск

**С.И. Сотникова**, д-р экон. наук, профессор

Новосибирский государственный университет экономики и управления «НИНХ», Новосибирск

В статье обозначена проблема отсутствия единого подхода к пониманию статуса «молодой специалист», выделены некоторые особенности системы высшего профессионального образования, характерные для России, рассмотрен зарубежный и отечественный опыт управления карьерой молодых специалистов.

**Ключевые слова:** управление карьерой, молодой специалист, конкурентоспособность, корпоративный университет, высшее образование, профориентация студентов.

## CAREER MANAGEMENT OF YOUNG PROFESSIONALS: INTERNATIONAL AND RUSSIAN EXPERIENCE

**VB Yusko, SI Sotnikova**

The article considers a lack of a unified approach to the understanding of the status of "young professional"; highlights some of the features of the system of higher education that are typical for Russia; discusses international and Russian experience in career management of young professionals.

**Keywords:** career management, young professional, competitiveness, corporate university, college degree, career guidance of students.

В современных условиях функционирования экономики, когда в России наблюдается увеличение лиц, выходящих из трудоспособного возраста, и уменьшение входящих в этот возраст людей, достаточно актуально изучение такой темы, как управление карьерой молодых специалистов. Исследование в рамках данной темы позволит получить необходимые

сведения для совершенствования процесса управления карьерой молодых работников в долгосрочной перспективе, выявить резервы лучшего использования потенциала работников.

В современном мире понятие «карьера» трактуется по-разному, но чаще всего под ним понимается продвижение вверх по карьерной лестнице. Из множества рассмотренных трактовок этого понятия больше всего, на наш взгляд, его суть отражает определение доктора экономических наук, профессора С.И. Сотниковой, которая понимает карьеру как индивидуально осознанную последовательность изменений во взглядах, позиции и поведении человека, связанных с удовлетворением его потребностей не только на работе, но и вне рабочего места [8, с. 108].

Такая категория персонала, как молодежь, требует особого подхода в работе. Сегодня мы живем в условиях нестабильности, и быть успешными в таких условиях могут только те, кто обладает особыми компетенциями: повышенной адаптивностью к новым и изменяющимся условиям труда, открытостью новым технологическим решениям, мотивацией к саморазвитию, лидерским поведением – всё это присуще молодому поколению – молодым работникам.

На данный момент нет единого подхода к пониманию этого термина. Даже на государственном уровне не установлено четкое определение «молодой специалист» или «молодой работник». Однако еще во времена Советского Союза такой проблемы не было. В Советское время статус молодого специалиста был определен и закреплён на федеральном уровне в положении приказа Минвуза СССР от 30.07.1980 г. № 870 «О межреспубликанском, межведомственном и персональном распределении молодых специалистов, оканчивающих высшие и средние специальные учебные заведения». Существовала целая система централизованного распределения выпускников по организациям страны.

Сейчас же в определениях отсутствует даже единый подход к возрасту молодого специалиста, в разных регионах предельный возраст молодого специалиста колеблется от 28 до 35 лет. В каждом регионе Российской Федерации существует свое понимание данного статуса и, соответственно, существуют свои программы по поддержке работников этой категории. Также на локальном уровне отдельных крупных предприятий могут встречаться различные документы, затрагивающие политику в области молодых работников. Из различных постановлений и законов, принятых на региональном уровне, можно сказать, что молодыми специалистами (работниками) считаются выпускники в течение трех лет после окончания учреждения профессионального (среднего или высшего) образования (вне зависимости от формы обучения) в возрасте до 30 лет, трудоустроенные не позже, чем через один год после окончания обучения.

Сегодня основным конкурентным преимуществом многих компаний является эффективное использование человеческих ресурсов, в первую очередь молодежи, являющейся носителем инновационного потенциала развития организации. Инвестиции в молодых профессионалов – долгосрочные вложения в будущее предприятия, повышение его конкурентоспособности на рынке. «Закладывать кирпичики» в свою карьеру будущий молодой специалист начинает еще в системе высшего профессионального образования, поэтому проблема молодого специалиста все чаще ставится как стратегическая задача, выражающаяся в выработке экономических и эффективных программ профессионального образования [9, с. 87].

Соотношение между работающим и неработающим населением изменяется в сторону последнего. Нехватка квалифицированных специалистов ощущается многими предприятиями. Американские исследователи отмечают, что предприятия страдают от недостатка инженеров. Возможным вариантом решения проблемы становится дообучение выпускников в системе производства. Большинство предприятий ориентированы на включение в процесс производства специалистов еще в период их образовательной деятельности. Все чаще о процессе профессиональной подготовки говорят как о непрерывном процессе, который не заканчивается вместе с окончанием университета. США, будучи лидером глобализационной гонки,

стали одной из первых стран, в которой был провозглашен лозунг: «Не-разрывная связь образования и работы». Провозгласив наступление эры знания, американцы определили знание стратегическим ресурсом развития нации. Одной из связей образования и работы является модель «корпоративный университет», которая отличается от традиционного университета тем, что имеет очень тесную связь с предприятием. Такие университеты имеют возможность проводить качественный мониторинг будущих специалистов и приблизиться к практике конкретного предприятия [9, с. 88–93].

За рубежом давно налажены долговременные контакты университетов с предприятиями, которые обеспечивают выпускникам быстрый карьерный рост, занятие руководящих постов. Стабильное сотрудничество университетов с потенциальными работодателями позволяет оперативно перестраивать учебный процесс, адаптировать подготовку специалистов к нуждам предприятий. В США, где обучение отличается практическим характером, связь с производством позволяет в процессе взаимодействия с наиболее одаренными студентами и аспирантами принять их на работу по завершении обучения. Характеристики наиболее перспективных студентов заносятся в национальные банки данных, к которым имеют доступ все работодатели [4, с. 23].

В Дании созданы программы «объединенного обучения», в которых значительный объем времени отводится на получение практических знаний, необходимых при трудоустройстве. Модель слияния предприятий малого и среднего бизнеса с учебными заведениями характерна для учебных заведений Австралии. Малые и средние предприятия становятся местом стажировок и практик студентов. Следует отметить ведущую роль государства во всех вышеперечисленных странах в процессе содействия занятости выпускников высшего профессионального образования [4, с. 25].

Еще одна модель механизма стимулирования трудоустройства выпускников – налоговые льготы для работодателей, квотирование рабочих мест. Такой подход широко используется в Европе, а также в некоторых странах СНГ. Так, согласно французскому декрету «О развитии деятельности по трудоустройству молодежи» работодателю оказывается помощь, причем предоставляется она в течение 5 лет с момента создания соответствующего рабочего места. Такая помощь государства никак не ограничивает использование других государственных льгот [7, с. 172].

Во Франции действует одна из самых развитых систем профориентации молодых специалистов. Речь идет о постепенной подготовке молодого человека к выбору направления дальнейшего обучения и профессиональной деятельности. Для помощи студентам в каждом государственном вузе и большинстве частных учебных заведений созданы службы профориентации, а в каждом департаменте – государственные центры учебной и профессиональной ориентации. В процессе формирования плана учебной деятельности учащемуся помогают принять решение преподаватели, работодатели, представители службы ориентации [7, с. 172–173].

В России современный работодатель на рынке труда предъявляет высокие требования к профессиональным и личностным качествам потенциальных работников. В свою очередь, конкурентоспособность выпускника определяется качеством его подготовки в вузе. Одной из серьезных проблем занятости молодых специалистов является несоответствие качества подготовки потребностям рынка труда.

Причины такой ситуации в России кроются не только в объективных обстоятельствах, таких как снижение объемов производства, рост безработицы, низкий уровень доходов населения. Важной причиной несоответствия полученного образования месту работы является характер ценностных ориентаций и жизненных планов самой молодежи. Система профессионального образования давно не получает четкого социального заказа на подготовку специалистов, механизм социального и экономического контроля за их распределением в сфере труда разрушен [7, с. 171].

После распада советского общества и кардинальной его перестройки система высшего образования не смогла адекватно и своевременно отреагировать на изменения социального заказа, вследствие чего снизилось качество образования и конкурентоспособность выпускаемых специалистов. Широко известна модель директивного трудоустройства, которая существовала в СССР. Выпускники распределялись согласно заявкам организаций соответствующих министерств и иных органов государственного управления. В настоящее время складывается следующая ситуация – требования к качеству подготовки специалистов формируются вне системы образования [7, с. 171–172].

Однако, несмотря на то что в России на государственном уровне нет единой политики и подходов к работе с молодыми специалистами, на отраслевом уровне крупные компании пытаются вводить такого рода программы, понимая, что молодежь – это будущее и начинать работать с ней нужно уже сегодня. И главной задачей этих программ должно стать формирование лояльности молодого сотрудника к определенной компании.

В нефтяной отрасли компании, стремящиеся укрепить свой кадровый потенциал, ведут активную работу с молодежью. Для ЗАО «Славнефть-Мегионнефтегаз» традиционными стали встречи представителей компании с выпускниками школ, участниками олимпиад. Кроме того, ежегодно проводится конкурс среди детей сотрудников. Победители и призеры направляются на целевое обучение в ведущие вузы России, осуществляющие подготовку специалистов для нефтегазового комплекса, с которыми нефтяная компания заключила соглашения. Компания активно приглашает на производственную практику выпускников вузов, проводит стажировки молодых сотрудников, по итогам которых происходит отбор с последующим трудоустройством, реализует программы набора и развития молодых работников. Лучших выпускников и студентов-старшекурсников приглашают на обучающие семинары, во время которых работодатель оценивает потенциальных работников. Такие программы позволяют обеспечить преемственность в управлении бизнесом, их реализуют компании, которые заинтересованы в развитии собственных топ-менеджеров [2, с. 124–126].

В другой крупной нефтяной компании – ЗАО «Татнефть» – молодые специалисты, поступающие на работу сразу после вузов, имеют возможность проходить обучение в школе управления производством в течение 8 месяцев. Перед молодыми работниками в ходе обучения выступают ведущие специалисты предприятия всех направлений. Вчерашние студенты могут узнать о применении теории, полученной при обучении в вузах, на практике. Также ЗАО «Татнефть» обучает на коммерческой основе свыше 170 студентов в Казанском финансово-экономическом институте (КФЭИ), Казанском государственном университете (КГУ), Уфимском государственном нефтяном техническом университете (УГНТУ), Казанском государственном техническом университете им. Н.А. Туполева (КАИ), Альметьевском нефтяном институте (АлНИ) по специальностям прикладная математика и информатика, геология и геохимия горючих ископаемых, астрономогеодезия, бурение нефтяных и газовых скважин. Проводится отбор студентов среди всех курсов, обучающихся по бюджетной форме в КАИ, КФЭИ и АлНИ по специальностям, необходимым для «Татнефти». В результате отбираются студенты, имеющие хорошую успеваемость (выше 4,5 баллов) и твердое желание работать в ЗАО «Татнефть» по окончании вуза [5, с. 783–784].

Другой известной российской компанией, осуществляющей работу по работе с молодыми специалистами, является ЗАО «Российские железные дороги» (далее ЗАО «РЖД»). Данная организация использует систему целевой подготовки в отраслевых учебных заведениях, где формируется и утверждается кадровый резерв из числа студентов. Программа позволяет выявлять студентов с высоким потенциалом, корректировать их образовательную программу в период обучения в вузе для нужд предприятия, формировать лояльность к компании еще на этапе обучения в вузе, сокращать адаптационный период и положить начало внутрикорпоративной карьере еще до того, как студент закончил учебное заведение [9, с. 55]. С целью повышения качества образования и укрепления связей с реальным производством



ЗАО «РЖД» внедрило сетевую форму реализации образовательных программ, в рамках которой вузам предоставляется возможность проводить часть занятий на современной базе учебных центров компании [1, с. 94].

Среди компаний, готовых вкладывать усилия и средства в набор студентов и выпускников, большую долю занимают западные мультинациональные компании, ведущие свой бизнес и в России (Procter & Gamble, Mars, BAT), однако в последнее время к этому списку подключились и российские компании (Сбербанк, ВТБ, Протек и другие). Данные компании используют программы ВРП – программа набора выпускников – программы набора молодых специалистов на постоянные позиции в крупные компании, предлагают менеджерские позиции в различных отделах (от маркетинга до персонала). Это тот «счастливый билет» для молодого специалиста, который определит его будущее, потому что, попав в компанию на подобную программу и пройдя все этапы отбора, можно с большой вероятностью гарантировать, что он здесь закрепится и будет развиваться и выстраивать свою карьеру [3, с. 329].

В Самарском государственном техническом университете (далее СамГТУ) разработана интегративная система подготовки, трудоустройства и трудовой адаптации молодых специалистов на предприятиях отраслей. Специфика этой системы заключается в решении следующих комплексных мер по повышению качества практической подготовки студентов: заключение договоров на долгосрочное взаимовыгодное сотрудничество между университетом и предприятием-работодателем по подготовке специалистов с высшим профессиональным образованием для удовлетворения нужд предприятия, проведение совместных научно-исследовательских, опытно-конструкторских и технологических работ, организация и прохождение производственной практики студентами и трудоустройство выпускников, создание базовых кафедр на предприятиях со сложным наукоемким производством и учебно-научных центров в университете, участие специалистов работодателя совместно с выпускающими кафедрами университета как в разработке индивидуальных учебных планов целевой дополнительной подготовки рабочих программ и дисциплин, так и в процессе преподавания и тестирования полученных знаний и навыков у студентов, согласование тематики курсовых и дипломных проектов с предприятиями-работодателями с учетом места будущей работы выпускника, проведение защиты дипломных проектов и работ на самих предприятиях по их заданиям, например на ЗАО «Волгабурмаш», ЗАО «Лукойл», заводе и других. Данная система предполагает активное участие студентов в жизни ведущих предприятий отрасли от учебной практики до защиты дипломного проекта. Студенты после окончания отдельных видов практики не теряют контакта с предприятиями, не прерывают свою практическую работу по направлению, то есть проходят обучение, не отрываясь от производства [6, с. 147].

На базе учебно-научных центров осуществляется сквозная подготовка дипломированных специалистов для различных направлений по индивидуальным учебным планам, разработанным совместно с работодателем. В СамГТУ при подготовке дипломированных специалистов используется также франчайзинговая модель – модель обучения по системе «завод-вуз». Преимущество этой модели заключается в том, что промышленность получает возможность готовить студентов к будущей профессиональной деятельности непосредственно для своих производственных нужд в реальной технической среде [6, с. 148].

Таким образом, рассмотрев зарубежный и отечественный опыт управления карьерой молодых специалистов, можно отметить, что хотя в России в настоящее время бизнес-среда массово никак не участвует в формировании заказа на нужных ей специалистов и государство не содействует решению данной задачи, что замедляет продвижение молодого специалиста по карьерной лестнице, все же на уровне отдельных отраслей и образовательных учреждений заметны попытки исправить данную ситуацию. Возможно, в будущем это станет распространенной и привычной практикой, как за рубежом, где система поддержки молодых специалистов разработана на государственном уровне, а образовательная деятельность уже давно тесно связана с определенным предприятием, и организация учебного процесса может

адаптироваться и перестраиваться в зависимости от нужд предприятия, обеспечивая быстрый карьерный рост молодому работнику и помогая повышать профессиональный уровень выпускника, сокращая время и затраты предприятия на его адаптацию.

## ЛИТЕРАТУРА

1. Асанова А.Н., Копненко А.С. Проблемы карьерного роста молодых специалистов в ЗАО «Российские железные дороги». // Вестник Российского университета кооперации. 2014. № 2. С. 93–95.
2. Волянский Г.Н., Сотникова С.И. К вопросу движения молодых специалистов в нефтяном комплексе // Мотивация и оплата труда. 2013. № 2. С. 112–131.
3. Гуцин Г.К., Лапшина И.М. Меркетинговый подход в продвижении молодого специалиста на рынке труда // Вестник Тамбовского университета. Сер. Гуманитарные науки. 2009. № 1. С. 327–330.
4. Лобанова Е.Э. Зарубежный опыт содействия занятости выпускников учреждения профессионального образования // Труд и социальные отношения. 2009. № 8. С. 22–28.
5. Малышева О.В. Человеческий капитал и управление адаптацией молодых специалистов в нефтехимическом секторе экономики (на примере ОЗАО «Татнефть») // Вестник Казанского технического университета. 2010. № 9. С. 778–786.
6. Пимерзин А.А., Чертыковцева А.Н. Интегральная система подготовки, трудоустройства и адаптации молодых специалистов // Сибирское медицинское обозрение. 2010. № 8. С. 146–49.
7. Савчук Д.А. Потребность производственной сферы в России в молодых специалистах и механизмы трудоустройства выпускников российских вузов // Известия Иркутской государственной экономической академии. 2012. № 3. С. 170–174.
8. Сотникова. С.И. Экономика и управление персоналом : энциклопедический словарь / под ред. С.И. Сотниковой. Новосибирск : НГУЭУ, 2012. 468 с.
9. Шмидт В.Р. Молодой специалист на предприятии или в вузе: опыт модернизации профессионального образования США и Австралии // Труд за рубежом. 2002. № 3. С. 87–100.

## УПРАВЛЕНИЕ ОБУЧЕНИЕМ ПЕРСОНАЛА В СОВРЕМЕННЫХ ЭКОНОМИЧЕСКИХ УСЛОВИЯХ

**Е.В. Ходырева**, аспирант, Новосибирский государственный университет экономики и управления «НИНХ»; ведущий менеджер отдела по работе с персоналом, ОАО КБ «Акцепт», Новосибирск

**С.И. Сотникова**, д-р экон. наук, профессор

Новосибирский государственный университет экономики и управления «НИНХ», Новосибирск

В последние годы ученые в области управления человеческими ресурсами сформулировали большое количество определений понятия обучения: обучение персонала, профессиональное обучение, корпоративное обучение и т.д. В статье рассматривается корпоративное обучение и профессиональная подготовка. Определены функции обучения в зависимости от их места и роли в управлении конкурентоспособностью персонала.

**Ключевые слова:** обучение, предмет обучения, функции обучения, внутриорганизационное обучение, профессиональное обучение.

## MANAGEMENT OF TRAINING OF THE PERSONNEL IN MODERN ECONOMIC CONDITIONS

**SI Sotnikova, EV Khodyreva**

In recent years scientists in the field of human resource management formulated a large number of definitions of concept the training: personnel training, professional training corporate training, etc. In a number of the definitions presented by various scientists there is a mixture. In article corporate training and a professional training are considered. Functions of training depending on their place and a service role in management of competitiveness of the personnel are defined.

**Keywords:** training, subject of training, training function, corporate training, professional training.

Для формирования эффективной инновационной экономики исключительное значение имеет конкурентоспособность человеческих ресурсов. Управление обучением персонала становится основным фактором, определяющим стратегический успех, устойчивость и конкурентоспособность компании.

История развития теории и практики обучения в нашей стране – достаточно длительный процесс, в котором можно выделить несколько основных этапов, которые предопределили настоящие принципы и функции внутриорганизационного обучения:

– 1958–1974 гг. – реформирование системы народного образования. Утверждение принципа «теоретическую подготовку (получение энциклопедических знаний) учащиеся и студенты приобретают на аудиторных занятиях в учебных заведениях, а практическую подготовку (получают и развивают навыки и умения) – на производстве, в лабораториях проходя производственное обучение и участвуя в производительном труде». Благодаря реформе Н. Хрущева было сформулировано новое понятие «производственное обучение», которое позволило укрепить связь производства с образованием.

– 1974–1992 гг. – трудоизбыточная экономика характеризуется излишним количеством рабочей силы на предприятиях, но при этом сохраняется низкая эффективность труда. Отсутствие прироста качественных трудовых ресурсов актуализировало задачу рационального использования резервов рабочей силы. С новой силой обсуждаются вопросы повышения уровня квалификации совокупного работника, который способствует экономии живого и овеществленного труда. Экономическая обстановка привела к изменениям в образовательной политике государства. В частности, в законодательство о труде и народном образовании внесены изменения в части переименования производственного обучения на профессиональное обучение на производстве [1]. В процессе управления воспроизводством рабочей силы значительная роль принадлежит системе государственных органов, осуществлявших подготовку квалифицированных кадров для всех отраслей народного хозяйства.

– 1992–2012 гг. – распад системы народного образования связан, в частности, с формированием новой модели экономики – трудодефицитной. Происходит образование разрозненной сети частных центров повышения квалификации и переподготовки, открытие в России филиалов иностранных корпораций и формирование на базе корпораций корпоративных университетов, создание учебных центров в структуре коммерческих организаций.

В постсоветский период произошла смена парадигмы государственной ответственности за всестороннее развитие личности на парадигму индивидуальной ответственности работников за свои компетенции, затем на парадигму организационной ответственности за содействие конкурентоспособности своих работников. Ослабла роль государства в подготовке квалифицированных кадров через систему профессионально-технического образования. Децентрализация управления обучением работников привела к значительному расширению функции предприятия по организации, регулированию, контролю обучения.

С момента вступления в силу закона «Об образовании в Российской Федерации» от 29.12.2012 г. № 273-ФЗ появилась ясность в понятийном аппарате, касающемся обучения. Теперь принято считать, что профессиональное обучение – это вид образования, контролируемый и регулируемый государственными органами.

Внутриорганизационное обучение, в отличие от профессионального, направлено на понимание бизнес-процессов и динамики деловой среды, раскрытие творческого и управленческого потенциала [3, с. 398]. Внутриорганизационное обучение, как правило, более прикладное, предоставляет возможность получения уникальных компетенций, необходимых организации. В редких случаях программа внутриорганизационного обучения может являться универсальной даже для организаций, ведущих свой бизнес в аналогичной сфере деятельности. Это связано с иной бизнес-стратегией, корпоративной культурой, финансовыми возможностями организации, целевыми установками в области обучения персонала и пр.

В рамках современной парадигмы под *внутриорганизационным обучением* следует понимать вид деятельности, направленный на усиление уровня конкурентного преимущества организации за счет заполнения разрывов в знаниях, умениях, навыках сотрудников, формирования необходимых установок, мотивационных ориентиров и стереотипов поведения.

Сущность внутриорганизационного обучения как всякого социально-экономического явления выражается в его функциях. Обучение является одной из обеспечивающих (обслуживающих) функций управления конкурентоспособностью персонала и создает условия для реализации основных функций. Это *сервисная* функция [3, с. 396], которая направлена на решение проблемы работника до ее появления, так как обеспечивает необходимый набор и уровень компетенций работника, усиливающих развитие его конкурентных преимуществ.

Функции обучения в зависимости от их места и сервисной роли в управлении конкурентоспособностью персонала включают *компенсационную, адаптационную, развивающую, мотивационную, кумулятивную*.

*Компенсационная функция* выступает как процесс вооружения работников эффективными методиками профессиональной деятельности, разработанными как отечественными, так и западными специалистами и направленными на повышение конкурентоспособности организации, в связи с необходимостью формировать и развивать компетенции сотрудников в формате нового мышления и передовых технологических решений, а не в условиях установления пассивного потока знаний, которые не соответствуют целям компании и реальным потребностям персонала. Реализация этой функции является своеобразной профилактикой возникновения профессиональных проблем по мере развития организации.

*Адаптационная функция* обеспечивает интеграцию компетенций работника с установленной стратегией и целями организации, повышение качества компетенций работника до соответствия современному уровню производства, управления, а также меняющимся запросам бизнеса для преодоления разрыва (дефицита) между имеющимися у работников знаниями и навыками и теми знаниями и навыками, которыми они должны обладать согласно требованиям предполагаемой работы в ближайшем будущем или для освоения выполнения другой (новой) работы [2, с. 111].

*Развивающая функция* предполагает пробуждение и удовлетворение познавательной активности работника путем его приобщения к общим и профессиональным знаниям, способам их получения, сохранения и применения в личной практике, вооружения его знаниями, формирования умений, навыков, способов деятельности, а также развития способностей и личностных качеств на основе заранее разработанных программ и в результате собственной активной деятельности с целью предоставления широких возможностей для профессионального роста и самореализации и др. Основным ее содержанием является добровольное творческое аккумулирование знаний, умений, навыков. Эта функция нацелена на обеспечение открытости каждого работника для новых знаний и инноваций в труде. Подобное является своеобразными инвестициями в будущее работников, что позволит организации занять конкурентную позицию и сохранить ее в условиях жесткой конкуренции.

*Мотивационная функция* обучения позволяет работникам достигать цели по их собственной инициативе, а не под давлением других факторов, таких как получение бонуса или избежание наказания. Эта функция выступает как процесс развития и поддержания ключевых компетенций работников, перевода их в качественно новое состояние, подготовки сотрудника к выполнению новых для него производственных функций, переходу на новые должности, решению новых задач, т.е. развитию новых сфер компетенции. Таким образом, эта функция заключается в формировании системы ценностно-эмоциональных отношений работника к труду, личностному, профессиональному и должностному развитию, к организации в целом. Она выступает в форме экономического и социально-психологического поощрения работника к воспроизводству своих компетенций, достижению профессиональной и должностной устойчивости.

*Кумулятивная* функция ориентирована на подчинение индивидуальной независимости работника кооперации с группой: обучение устроено так, что обучающиеся четко осознают свои место и роль в достижении цели организации, понимают зону ответственности, и знания каждого из них являются общим достоянием, что упрощает перевод неявных знаний в явные. Эта функция предполагает создание обучающей среды для активного сотрудничества, при котором работники, обмениваясь знаниями, обсуждая различные вопросы, дискутируя, настраиваются на осмысление взаимосвязи и процессного единства различных функций, развивают свои компетенции, принимают на себя ответственность за результаты. В результате вместо группы разобщенных коллег организация получает команду единомышленников.

Итак, в современной экономике планомерно осуществляются изменения, связанные с понятием обучения. Признавая все большую роль личного фактора производства – персонала на уровне работника, организации, страны, – происходит выстраивание стройной и прозрачной системы управления воспроизводством персонала. Общеизвестно, что жизненно важным фактором роста и процветания организации является не создание и удерживание конкурентного преимущества персонала. Система профессионального, а особенно внутриорганизационного обучения, призвана обеспечить капиталосберегающий характер процессов развития компетенций к труду.

## ЛИТЕРАТУРА

1. О внесении изменений в некоторые законодательные акты СССР в связи с Основными направлениями реформы общеобразовательной и профессиональной школы и утверждением новой редакции Основ законодательства Союза ССР и союзных республик о народном образовании : закон СССР от 27.11.1985 г. N 3662-XI. URL: [http:// base.garant.ru](http://base.garant.ru) (дата обращения: 25.06.2015).
2. Сотникова С.И. Управление персоналом организации : учебник. Новосибирск : НГУЭУ, 2015. 252 с.
3. Сотникова С.И., Ходырева Е.В. Обучение персонала как механизм формирования конкурентных преимуществ в условиях инновационной среды: концептуальные основы // Экономика и менеджмент систем управления. 2015. № 1.3 (15). С. 392–403.

## ОЦЕНКА ЭФФЕКТИВНОСТИ ИНВЕСТИЦИЙ ПРЕДПРИЯТИЯ В РАЗВИТИЕ ЧЕЛОВЕЧЕСКОГО КАПИТАЛА

*А.В. Мухачёва*, ст. преподаватель кафедры менеджмента  
Кемеровский государственный университет, Кемерово

*Е.А. Морозова*, д-р экон. наук, профессор, декан экономического факультета  
Кемеровский государственный университет, Кемерово

Статья посвящена вопросам истории развития, сущности и определению, методам оценки эффективности инвестиций в человеческий капитал. Производится анализ целесообразности финансовых вложений в различные виды человеческого капитала (здоровья, образования и т.д.), приводится статистика экономической отдачи от них для предприятия. В статье изложены наиболее известные и апробированные методики расчета экономической эффективности от инвестиций в человеческий капитал.

**Ключевые слова:** инвестиции, человеческий капитал, капитал здоровья, капитал образования, эффективность, организация.

## ASSESSMENT OF COMPANIES INVESTMENT EFFICIENCY IN THE DEVELOPMENT OF HUMAN CAPITAL

*AV Mukhacheva, EA Morozova*

The article is devoted to the history of development, essence and definition, methods of assessing of investment effectiveness in human capital. The author analyses financial feasibility of investments in different types of hu-

man capital (health, education, etc.), provides statistics economic benefits from them to the enterprise. The article presents the most well-known and proven method of calculating the economic efficiency of investment in human capital.

**Keywords:** investments, human capital, health capital, education capital, effectiveness, organization.

В эпоху плановой экономики СССР идея экономической оценки отдачи от вложений в образование, здравоохранение, социальную сферу не получила распространения во многом ввиду того, что услуги указанных отраслей были бесплатными для населения. Однако со становлением рыночной экономики и появлением платы за обучение и медицинские услуги оценка будущих выгод от данного вида затрат стала крайне актуальной как для работника, так и для работодателя. В условиях дефицита ресурсов при современных кризисных явлениях (начиная с мирового финансово-экономического кризиса 2008 г. и заканчивая последними «провалами» российской экономики на фоне политических разногласий с западными странами) вопросы целесообразности и обоснованности вложений предприятий в человеческий капитал приобретают особенную остроту [2].

В общем смысле под эффективностью понимается соотношение затрат и полученного результата, поэтому оценивая эффективность инвестиций в человеческий капитал необходимо прежде всего понять, что является их целью, определить ключевые критерии эффективности. Согласно большинству исследователей, главным результатом вложений предприятия в работников является повышение производительности (продуктивности) труда, эффективности производства, сокращение временных и ресурсных потерь и, как следствие, улучшение конкурентоспособности фирмы на рынке, увеличение ее прибыли и основных показателей деятельности [13]. Все затраты, связанные с развитием человеческого капитала, осуществляются с нацеленностью на их многократную компенсацию предприятию в долгосрочной перспективе по аналогии с капиталом физическим.

В целом многие исследователи указывают на существенное сходство между инвестициями в физический и человеческий капитал, определяющее качество их результата. Например, Х.Р. Боуэн справедливо утверждает, что оба вида капитала имеют свойство накапливаться в результате вложения финансовых (или временных [15]) ресурсов, которые в свою очередь обладают альтернативными вариантами размещения, действуют длительное время и продуцируют прибыль, ограничены сроками жизни, так как «машины изнашиваются, а люди умирают» [1]. Но есть и отличия. В отношении компенсаций, направленных на развитие человеческого капитала, как разновидности инвестиций особенно интенсивно работает фактор времени. Это выражается в возрастающей отдаче от данного рода инвестиций при осуществлении их на максимально ранней стадии.

Существенным преимуществом инвестиций в развитие человеческого капитала в отличие от остальных видов является подчеркиваемая многими экономистами их высокая выгода (отдача возникает быстрее и приобретает более значительные масштабы). Не меньшим достоинством человеческого капитала является способность работника к саморазвитию в течение накопления профессионального опыта без каких-либо специальных вложений (с вложениями же не только никогда не возникает профессиональная «девальвация», но и обеспечивается непрерывный профессиональный прогресс, сопровождающийся соответствующими экономическими выгодами для работодателя). Существенной положительной экстерналией (внешним макроэкономическим эффектом) является наличие социального эффекта от подобных инвестиций.

Следует учитывать, что инвестиционные риски при вложениях в человеческий капитал могут достигать крайне высокого уровня вследствие вероятности смены его носителем места работы [15]. Обезопасить себя от подобного рода рисков способны только крупные предприятия с «солидным» компенсационным пакетом и развитыми мотивационными факторами нефинансового характера.

Многие научные труды посвящены экономической оценке инвестиций в развитие человеческого капитала, субъектом вложений которых является работник и его семья, и только некоторая их часть касается рассмотрения эффективности инвестиций со стороны предприятия.

Некоторые исследователи различают несколько видов эффективности инвестиций, направленных на развитие человеческого капитала: общую эффективность (увеличение добавленной стоимости, сокращение потерь рабочего времени), экономическую эффективность (увеличение производительности труда на возрастающей мотивационной основе, квалификации, полномочий), социальную эффективность (рост вовлеченности персонала в формирование и реализацию инновационного развития) [6]. Однако в целом все указанные виды эффективности имеют экономическую природу.

Рассмотрение затрат на работников как вложений инвестиционного типа открыло перед экономической наукой новые задачи и сферы приложения. Компенсации, направленные на развитие человеческого капитала, могут быть нацелены на следующие его виды: капитал здоровья и здорового образа жизни [12], капитал образования, капитал подготовки на производстве, научный капитал, капитал культуры, капитал мотивации трудовой деятельности [18]; могут быть выражены в затратах на поиск работников, заработную плату и социальные выплаты, повышение квалификации, охрану здоровья и страхование [5].

Большинство экономической литературы посвящено анализу эффективности инвестиций, направленных на развитие капитала образования (это послужило предпосылкой появления экономики образования). В данном случае в качестве затрат учитываются непосредственно материальные (связанные с оплатой обучения, литературы и пр.) и временные с возможностью перевода их в материальные (потери в результате отвлечения от работы). Компенсации подлежат временные, материальные и моральные затраты работника на повышение квалификации. Первые два вида относительно легко находят денежное выражение, моральные затраты индивидуальны и оцениваются значительно сложнее. Очевидно, что большую роль играют способности работника, так как снижают количество моральных издержек на обучение и повышают эффективность компенсаций, направленных на развитие человеческого капитала, если связывать их не только с результатами для предприятия, но и с покрытием трудозатрат работника, «компенсационной силой» данного вида вложений [15].

Эффективность инвестиций, направленных на развитие капитала образования, осуществляемых предприятием, во многом зависит от достигнутого самим работником образовательного уровня, его исходной мотивации к обучению. Исследование Е.В. Максютиной позволило сделать вывод, что инвестиции в образование в России чрезвычайно выгодны с точки зрения получаемого в будущем дохода: коэффициент окупаемости составляет 17–19%, срок окупаемости – два с лишним года, с учетом потери возможных заработков – 10 лет, премия за высшее образование – 80% [10]. Согласно наблюдениям других исследователей, экономическая отдача от среднего образования составляет 15–20%, для высшего – 10–15%, послевузовского (магистратура, аспирантура, докторантура) – 5% [8]. Т.е. прирост экономической отдачи от повышения образовательного уровня по мере его приближения к максимальному сокращается для работника. В работах Р. Земски, профессора Пенсильванского университета, приведены доказательства того, что при увеличении уровня образования на 10% производительность труда работников возрастает на 8,6% (при увеличении объема основных фондов на ту же величину прирост производительности составляет только 3,4%) [16]. Т.е. эффективность инвестирования в образование крайне велика как для работника, так и для работодателя.

В ОАО «Газпром» для оценки эффективности инвестиций, направленных на развитие образовательного человеческого капитала, менеджеры компании ориентируются на результаты опросов сотрудников после обучения. Так, согласно полученным данным, более 82%

довольны образовательными программами, а 57% работников намерены существенно скорректировать прежний стиль своей работы в соответствии с полученными знаниями [15].

Известна также методика экономической оценки инвестиций в обучение персонала ROI Филлипса, которая представляет собой дополненную модель Д. Киркпатрика, подходившего к оценке инвестиций на обучение с точки зрения выгоды для акционеров и руководства компании. Киркпатрик выделял 4 уровня оценки: 1 – реакция на обучение, 2 – обучение новым навыкам, 3 – применение в работе, 4 – бизнес-результаты. Филлипс добавил в данную модель уровень 5, переводящий 4-й уровень Киркпатрика в материальный эквивалент. Далее Филлипс сравнивал полученные экономические результаты с исходными затратами на программу обучения [19].

Самым простым показателем эффективности компенсаций, направленных на развитие человеческого капитала, может являться выручка на одного работника [3]. Схожий показатель эффективности инвестиций в человеческий капитал предложил Як Фитценц в 1985 г. Его расчеты предполагали деление дохода предприятия на число сотрудников [17]:

$$\text{Коэффициент окупаемости инвестиций в человеческий капитал} = \frac{[\text{Прибыль} - (\text{Расходы} - [\text{Зарплаты} + \text{Льготы}])]}{\text{Зарплаты} + \text{Льготы}} \quad (1)$$

О.Г. Ваганян изучал вопросы эффективности инвестиций коммерческого предприятия в интеллектуальный капитал. Исследователь предложил следующую формулу для расчета соответствующего коэффициента [4]:

$$Z = (X_2 - X_1) / Y, \quad (2)$$

где  $Z$  – коэффициент эффективности инвестиций;  $X_2$  – величина интеллектуального капитала в конце периода;  $X_1$  – величина интеллектуального капитала в начале периода;  $Y$  – инвестиции в интеллектуальный капитал организации.

Для определения инвестиций в интеллектуальный капитал ( $Y$ ) учитываются затраты на научные исследования и разработки, образование и повышение квалификации, информационные технологии и обеспечение, формирование и развитие бренда, создание и поддержку корпоративного портала, маркетинг, работу с информацией, корпоративную культуру, патенты и ноу-хау и пр.

Е.Н. Голованова разработала собственную модель взаимосвязи инвестиций предприятия в человеческий капитал и увеличения последнего, выраженную автором в виде 5–7 формул с использованием интегралов [5]. В современной практике управления персоналом использование данной модели затруднено в силу ее математической сложности. Данная модель с научной точки зрения удачно демонстрирует теоретическую взаимосвязь компенсаций в развитие человеческого капитала и его прироста.

И.П. Пестов указывает, что эффективность компенсаций, направленных на развитие человеческого капитала, целесообразно оценивать на трех уровнях:

А) на уровне предприятия в целом (оцениваются результаты выполнения основных целей компании: финансовых, связанных с клиентами, повышением конкурентоспособности, капитализации и т.д.);

Б) на уровне подразделения (анализируется время производства продукции / выполнения услуги, количество дефектов, стоимость выполненных работ, отзывы клиентов);

В) на уровне управления человеческим капиталом (рассматривается эффективность деятельности менеджеров по работе с персоналом) [12].

Согласно одному из распространенных подходов, эффективность компенсаций, направленных на развитие человеческого капитала, можно определить по формуле [7]:

$$Uc = \sum_{i=1}^n 3_r \cdot J_n \cdot J_c \cdot C_b \cdot (1 + P_k) \cdot (1 + B)^i, \quad (3)$$

где  $3_r$  – должностной годовой оклад;  $J_n$  – индекс роста производительности и качества труда в течение года;  $J_c$  – индекс роста стоимости жизни в течение года;  $C_b$  – доля страховых



взносов и дополнительных льгот в годовом фонде заработной платы;  $P_k$  – доля косвенных расходов на персонал для данной категории работников;  $B$  – годовая ставка банковского процента;  $n$  – количество лет работы в данной должности либо количество лет существования должности.

Другим показателем-ориентиром в вопросах оценки эффективности компенсаций, направленных на развитие человеческого капитала, является индекс развития потенциала сотрудников, рассчитываемый по следующей формуле [9]:

$$EDI = \sqrt[3]{SLI \cdot EI \cdot II}, \quad (4)$$

где  $SLI$  – индекс ожидаемой продолжительности службы на предприятии;  $EI$  – индекс образования;  $II$  – индекс дохода.

Некоторые исследователи при оценке инвестиций в человеческий капитал предлагают использовать технику «затраты – выгоды» (cost-benefit analysis). Данная техника включает 4 этапа: учет затрат и выгод (с учетом внешних эффектов и вторичных выгод), оценка затрат и выгод (в данном случае особенно внимательно необходимо подойти к правильному определению цены), определение нормы дисконтирования (с учетом всех имеющихся альтернативных вариантов вложений), существующие ограничения (юридические, административные и бюджетные).

Оценка эффективности компенсаций, направленных на развитие человеческого капитала, несмотря на многообразие подходов, предполагает укрупненное сопоставление объема инвестиций предприятия и полученной экономической отдачи, которая выражается главным образом в достижении целей организации в средне- и долгосрочной перспективе. В аналитических целях предприятие может устанавливать собственные критерии эффективности компенсаций, направленных на развитие человеческого капитала, или руководствоваться имеющимися в научной литературе и предпринимательской практике, главное – понимание того, что инвестирование в работников значительно более выгодное вложение, чем в альтернативные физические и нематериальные ресурсы предприятия, что подтверждается многими эмпирическими исследованиями.

## ЛИТЕРАТУРА

1. Bowen H.R. Investment of Learning. San Francisco ets : Josser-Bass, 1978. P. 165.
2. Апина А.М. Повышение эффективности труда персонала на основе оптимизации инвестиций в человеческий капитал // Вестник Саратовского государственного социально-экономического университета. 2014. № 1. С. 9–12.
3. Болсуновская О.Н. Инструменты оценки инвестиций в человеческий капитал производственного предприятия // Управление человеческими ресурсами – основа развития инновационной экономики. 2009. № 1. С. 129–131.
4. Ваганян О.Г. Управление формированием и развитием интеллектуального капитала коммерческих организаций : автореф. дис. ... канд. экон. наук. М. : Российская академия государственной службы при Президенте Российской Федерации, 2008. 21 с.
5. Голованова Е.Н. Инвестиции в человеческий капитал и подходы к оценке их эффективности // Транспортное дело России. 2009. № 5. С. 5–7.
6. Коркина Т.А., Захаров С.И. Диагностика резервов управления инвестициями в человеческий капитал угледобывающего предприятия // Вестник Челябинского государственного университета. 2012. № 3 (258). С. 74–78.
7. Котин М. Глубоко зарытые инвестиции // Секрет фирмы. 2004.
8. Курганский С.А. Человеческий капитал: методологический анализ формирования и оценки : автореф. дис. ... д-ра экон. наук. СПб., 1999.
9. Ланкина М.Ю. Роль человеческого капитала в антикризисном управлении предприятием // Известия ЮФУ. Технические науки. 2013. № 6 (143). С. 52–59.

10. Максютин Е.В. Экономическая эффективность инвестиций в человеческий капитал в современных условиях // Вестник Чувашского университета. 2011. № 4. С. 443–447.
11. Мухачёва А.В. Инвестиции работников в здоровье как способ повышения уровня и качества их жизни // Глобальный научный потенциал : сборник материалов 6-й международной научно-практической конференции. 30 июня 2010 г. Тамбов : ТАМБОВПРИНТ, 2010. С. 13–14.
12. Пестов И.П. Обзор подходов к оценке эффективности инвестиций в человеческий капитал предприятия // Вопросы структуризации экономики. 2010. № 2. С. 385–389.
13. Савченко В.В. Виды инвестиций в человеческий капитал и их эффективность // Вопросы структуризации экономики. 2010. № 2. С. 414–419.
14. Саратикянц Э.С., Закервашевич Н.В. Инвестиции в человеческий капитал: их источники и эффективность // Экономика промышленности. 2010. Т. 3, № 51. С. 210–216.
15. Селиверстова М.В., Мирюгина Ж. Управление инвестициями в персонал // Актуальные вопросы экономических наук. 2008. № 3-2. С. 39–45.
16. Стюарт Т.А. Интеллектуальный капитал. Новый источник богатства организаций / пер. с англ. В. Ноздриной. М. : Поколение, 2002. С. 132.
17. Фитценц Як. Рентабельность инвестиций в персонал: измерение экономической ценности персонала / пер. с англ. [Меньшикова М.С., Леонова Ю.П.] ; под общ. ред. В.И. Ярных. М. : Вершина, 2006.
18. Цапенко И.В. Инвестиции в человеческий капитал в России и их эффективность // Вестник Ростовского государственного экономического университета (РИНХ). 2010. № 31. С. 21–27.
19. Щетинин В. Человеческий капитал и неоднозначность его трактовки // Мировая экономика и международные отношения. 2001. № 12. С. 42–49.

## ПРИНЦИПЫ ЭФФЕКТИВНОЙ ПРОГРАММЫ УПРАВЛЕНИЯ ТАЛАНТАМИ

*Е.А. Польникова*, магистрант факультета психологии

Национальный исследовательский Томский государственный университет, Томск

*Л.А. Кудашкина*, старший преподаватель кафедры управления образованием

Национальный исследовательский Томский государственный университет, Томск

В статье приведен обзор понятий «управление талантами», «программа управления талантами», «принципы эффективной программы управления талантами», рассмотрено исследование, проведенное компанией PWC об управлении талантами в российских и международных компаниях, а также исторические аспекты зарождения понятия «управление талантами».

**Ключевые слова:** управление талантами, принципы эффективной программы управления талантами, программа управления талантами.

## PRINCIPLES OF EFFECTIVE PROGRAMS TALENT MANAGEMENT

EA Polnikova, LA Kudashkina

The article provides an overview of concepts of talent management, talent management program, the principles of effective programs talent management, considered a study conducted by PWC on talent management in Russian companies and international companies, as well as the historical aspects of the origin of the concept of talent management.

**Keywords:** talent management, principles of effective programs talent management, talent management program.

В современном мире одним из конкурентных преимуществ любой компании является персонал, его знания, уровень квалификации и эффективность. В условиях жесткой конкуренции компании вынуждены постоянно совершенствовать свои подходы по работе с персоналом не только для привлечения новых эффективных работников, но и, прежде всего, для удержания существующих. Ведь развитие работников сегодня – это инвестиции компании в будущее. Особое внимание заслуживают талантливые работники: образованные, квалифицированные, целе-

устремленные, сообразительные, инновационные, ответственные, быстро обучаемые, идущие в ногу со временем, знающие себе цену, так называемые сотрудники-«звезды» [1].

Сегодня именно за таких «звезд» идет борьба, работодатели конкурируют друг с другом, предлагая талантам различные условия и мотивационные пакеты. Их нелегко найти и трудно удерживать, как управлять такими сотрудниками? В чем их интерес и мотивация? Искать или развивать собственных? Порой вопросов больше чем ответов, тем не менее компании совершенствуют имеющиеся и внедряют новые программы по работе с работниками-«звездами».

Разберемся в основных понятиях.

Уже в 1970-е гг. директора крупнейших компаний, таких как GE, Coca-Cola, Ford, начали задумываться о том, как удержать наиболее перспективных и эффективных сотрудников, как их мотивировать и создать условия для их развития. Однако официально термин «управление талантами» появился в 90-е гг. XX столетия. После того как в конце 1990-х гг. группа консультантов компании McKinsey провозгласила «войну за таланты», понятие «управления талантами» стало одним из самых распространенных терминов и остается им по сей день. Оно подразумевает деятельность в области управления персоналом, направленную на вовлечение сотрудников в инновационный процесс, формирование творческих стимулов и развитие творческого потенциала сотрудников как будущих лидеров [3].

К концу 2000-х гг. сложилось несколько представлений об управлении талантами:

- как о наборе процессов управления персоналом (подбор, оценка, обучение, удержание и т.д.), насыщающих организацию нужными (эффективными) людьми и поддерживающих её в этом состоянии; в рамках этого представления организации не проводят чёткого разделения сотрудников на талантливых и нет – важно чтобы все сотрудники были максимально эффективны в рамках той работы, которую они выполняют;

- как о процессах управления особыми (талантливыми) людьми, которых по определению в компании не может быть много; в рамках такой трактовки подразумевается чёткое разделение сотрудников на «талантливых» (HiPo) и остальных, для «талантов» используются специальные технологии управления и развития [2].

Хочется отметить, что эффективность работника зависит не только от его знаний и опыта работы, но и от желания, способностей и потенциала. Каждый работник обладает талантом, который нужно развивать и использовать. Остается только определить этих потенциальных работников «звезд» и заниматься их совершенствованием.

В 2013 г. компания PWC провела исследование среди 62 компаний, из которых 53% составляют российские компании и 47% – международные. Согласно данному исследованию, 92% респондентов отметили, что в их компаниях ведется работа по управлению талантами, и только 8% участников отрицательно ответили на этот вопрос. Следовательно, вопросы, связанные с выявлением, развитием и удержанием ключевых сотрудников очень важны для компаний. Кроме того, было установлено, что у 86% респондентов программы по управлению талантами ориентированы на всех сотрудников компании. И лишь 14% респондентов, большая часть из которых российские компании, в программу по управлению талантами включают только руководящих сотрудников [3].

Очевидно, компании понимают необходимость более пристального внимания к вопросу управления талантами, а также поиска решений по оптимизации различных подходов к вопросам развития, удержания и мотивации талантливых и перспективных сотрудников [2].

Существует достаточно много программ, технологий, которые направлены на работу по управлению талантами, и в каждой компании они свои. В основном эти программы направлены на мотивацию работников, развитие компетенций и компетентности, а также планирование карьеры.

На наш взгляд, под программой управления талантами следуют понимать совокупность мероприятий, направлений деятельности, ориентированные на поиск, отбор, развитие и удержание талантов с учетом потребностей компании.

Эффективная программа управления талантами основывается на нескольких базовых принципах:

1. Заинтересованность руководителей всех уровней. Поддержка руководства компании играет решающую роль в вопросах внедрения новых направлений в компании. И внедрение, реализация программы управления талантами не исключение. Самое главное, чтобы эта заинтересованность была искренней, а не формальной, чтобы каждый руководитель понимал цель, содержание и результат программы управления талантами, который получают как руководитель и компания, так и сами работники.

2. Последовательность. Программа управления талантами должна естественным образом вписаться в ежедневную жизнь организации. Не нужно забывать: чтобы изменить культуру компании, нужно время.

3. Масштаб, адресность, качество. Программы управления талантами должны быть качественными и целостными, внедрены комплексно во всей организации и ориентированы на выбранную категорию персонала, работать на цели и задачи компании, а также вписываться в существующую корпоративную культуру.

4. Сотрудничество. Взаимодействие разных подразделений или направлений компании в вопросах управления талантами играет одну из ключевых ролей в вопросах поиска, отбора, развития и удержания работников. Оптимально выстроенная коммуникационная поддержка и взаимодействие позволят качественно реализовать программу управления талантами.

5. Пропаганда. Управление талантами, развитие персонала – это не просто идея, а целая культура. Укоренится ли она, во многом зависит от того, как вы ее пропагандируете. При этом важно учитывать деликатность темы, творчески и разнообразно преподносить информацию. И естественно, пропаганда должна носить постоянный характер и поддерживаться всеми уровнями работников компании.

6. Доступность. Возможность участвовать в программе управления талантами должна быть у каждого: у руководителей, наставников, талантливых или же просто обычных работников. Каждый работник должен понимать суть программы, результат и критерии отбора для участия.

Самыми удачными оказываются те корпоративные программы, которые основываются на базовых принципах и к которым в организациях – независимо от их величины – относятся как к делу стратегической значимости. Лидерство на рынке обеспечивается талантливым персоналом, поэтому иметь талантливых работников – одно из конкурентных преимуществ любой компании. Для того чтобы в компании всегда были работники-«звезды», необходимо понимать ценности и предпочтения разных категорий персонала, строить индивидуальные программы развития для каждого из них, мониторить показатели вовлеченности и увольнения работников, а также следить за современными тенденциями рынка и деятельностью конкурентов.

## ЛИТЕРАТУРА

1. Майклз Э., Хэндфилд-Джонс Х., Экселрод Э. Война за таланты. М. : Манн, Иванов и Фербер, 2006.
2. Польшникова Е.А. Программа развития талантов. URL: <http://research-journal.org/psychology/programma-razvitiya-talantov> (дата обращения: 11.11.2015).
3. Робертсон А., Грэм Э. Управление талантами. Как извлечь выгоду из таланта ваших подчиненных. Днепропетровск : Баланс-Клуб, 2004. 184 с.
4. Управление талантами // Википедия : свободная энцикл. [Б. м.], 2012. URL: [http://ru.wikipedia.org/wiki/Управление талантами](http://ru.wikipedia.org/wiki/Управление_талантами) (дата обращения: 28.06.2015).
5. PwC Экспресс-исследование 2013: управление талантами и ценностным предложением для сотрудника. URL: [http://www.pwc.ru/en\\_RU/ru/hr-consulting/publications/assets/hr-pulse\\_survey-tm-evp-2013.pdf](http://www.pwc.ru/en_RU/ru/hr-consulting/publications/assets/hr-pulse_survey-tm-evp-2013.pdf) (дата обращения: 29.06.2015).

## СТАЖИРОВОЧНАЯ ПЛОЩАДКА КАК МЕХАНИЗМ УПРАВЛЕНИЯ ТАЛАНТАМИ В ОРГАНИЗАЦИИ

*А.О. Зоткин*, канд. филос. наук, доцент

Национальный исследовательский Томский государственный университет, Томск

*М.П. Павлюкевич*, магистрант

Национальный исследовательский Томский государственный университет, Томск

*Н.С. Гугушвили*, студентка

Национальный исследовательский Томский государственный университет, Томск

В статье обосновано создание стажировочных площадок как механизм управления персоналом с высоким потенциалом (HiPo). Рассмотрены понятия «стажировка» и «стажировочная площадка», определены рекомендации по использованию стажировочных площадок в системе управления талантами.

**Ключевые слова:** стажировка, стажировочная площадка, управление талантами, обучение и развитие персонала.

## PLATFORM FOR TRAINEESHIP IN TALENT MANAGEMENT

**AO Zotkin, MP Pavlyukevich, NS Gugushvili**

This article describes how to create platform for traineeship personnel in the organization; the concepts of "traineeship" and "platform for traineeship". Identify recommendations for the use of platform for traineeship in talent management (HiPo).

**Keywords:** traineeship, platform for traineeship, talent management, training and development.

В современном мире, когда нестабильность и неопределенность внешней среды становятся нормой, организации в конкурентной борьбе за лидерство вынуждены делать ставку на нематериальные активы, к которым сегодня относят человеческие и когнитивные ресурсы. В этой связи актуальными становятся концепции управления талантами и управления знаниями, становление которых приходится на 1990-е гг. За прошедший период появились разные контексты обсуждения данных концепций и разные способы их реализации в практике управления.

Во-первых, прием на работу «лучших из лучших» – сотрудников, которые по своим личностным и профессиональным компетенциям ближе других к образу идеального сотрудника / профилю компетенций, в который все чаще включаются качества талантливой сотрудника. Консалтинговая компания Hudson в 2006 г. определила основные характеристики таких сотрудников: им свойственно уникальное восприятие своих профессиональных обязанностей, они независимы, обладают феноменальным количеством энергии, креативны, настроены на постоянные улучшения, ставят работу превыше всего другого, обладают высоким интеллектом, являются частью доминирующей коалиции и пр. [20].

Во-вторых, поиск талантов внутри компании, задача которого – программа кадрового резерва организации. М.И. Литвина в своём исследовании констатирует, что в большинстве крупных российских компаний управление талантами сводится в основном к работе с кадровым резервом: процедуры оценки персонала, программы обучения, планирование карьеры. Как пишет автор, «кадровый резерв – это группа работников, которые потенциально способны к руководящей деятельности, отвечают требованиям, соответствующим должности того или иного ранга, и прошли отбор и целевую квалификационную подготовку, а управление талантами – целенаправленная деятельность по созданию в компании системы привлечения, найма, развития и использования талантливых сотрудников, способных достигать исключительных результатов в бизнесе» [12]. Основным недостатком такой практики мы считаем её локальный характер и редукцию управления к набору отдельных мероприятий. В результате тратятся большие деньги, создаётся и обучается группа, члены которой повышают свои ам-

бии, но в организации отсутствуют механизмы их реализации. В итоге компания становится «бесплатной» кузницей кадров для других организаций.

В-третьих, развитие уже идентифицированных талантов. Формирование индивидуальных планов развития: обучение, краткосрочная и долгосрочная ротация в другие подразделения и предприятия компании, коучинг со стороны непосредственных руководителей, участие в различных проектах (например, через реализацию способа «обучение действием»). Также одним из самых эффективных методов развития является наставничество [20].

В-четвертых, мотивация, компенсации и льготы, система KPI, согласованная с целями компании и направленная на поощрение наиболее талантливых сотрудников, будут способствовать не только росту эффективности, но и удержанию талантов.

В-пятых, планирование преемственности: подбор и выдвижение кандидатов на новые должности в соответствии с их навыками, образованием, талантом согласно бизнес-плану организации [13].

Как показывает анализ исследований, практика управления талантами редуцируется к выявлению и развитию способностей отдельных сотрудников, а практика управления знаниями – к созданию информационных систем. Управление знаниями и управление талантами проектируются и организуются без какой-либо связи друг с другом, что препятствует институционализации механизмов развития человеческого потенциала организации. Д. Ходжсон – один из наиболее ярких представителей институциональной теории – определяет, что акцент в современной экономике ставится не на конкретном индивиде или группе индивидов, а на механизмах и нормах организации [21]. Мы предлагаем рассмотреть управление талантами в контексте институционального подхода и когнитивного менеджмента: создание институционального механизма, позволяющего выявлять и развивать таланты и, в то же время, выступать средством производства и распространения знаний в организации. Одним из таких механизмов является стажировочная площадка.

Несмотря на то что термин «стажировочная площадка» вошел в профессиональный язык, понятие и содержание их деятельности разработаны недостаточно и противоречиво. В широком (обыденном) смысле стажировочная площадка – место проведения стажировок. Однако изучение практики создания стажировочных площадок с целью повышения эффективности проведения стажировок позволяет проявить научное содержание данного понятия.

В ходе исследования нами изучены работы, посвященные применению стажировок в практике развития и обучения персонала в организации. Выявлено, что понятие «стажировка» рассматривается в разных смыслах.

1. Стажировка как форма организации образовательного процесса. Эта трактовка наиболее характерна для учреждений профессионального образования и чаще всего применяется в программах повышения квалификации.

2. Стажировка как форма введения в должность, предполагающая комплекс мероприятий, включающий инструкции, наставничество, лекции и практические занятия, самостоятельное изучение документов, выполнение обязанностей под наблюдением наставника.

3. Стажировка как форма распространения передового опыта (новых технологий), предполагающая презентацию, ознакомление и освоение новых методов работы.

Общими характеристиками стажировки независимо от трактовки являются:

- обучение в «полевых» условиях, в конкретной практической ситуации;
- применение комплекса методов обучения в стратегии персонифицированного и практико-ориентированного образования;
- увеличение доли самостоятельной работы в общем объеме часов на организацию обучения.

В исследовании О.В. Новохотко отмечается, что стажировка – это специально организованное *взаимодействие* специалистов – ученых, практиков и стажеров – по овладению современным содержанием и технологиями деятельности. Стажировка способствует формиро-

ванию стратегии личностного и профессионального развития, позволяющей стажеру самостоятельно определить новые перспективы дальнейшего изучения теории и практики, а также добиваться высоких результатов деятельности [1].

Анализ работ по применению стажировок в профессиональном образовании и управлении персоналом позволяет выявить следующие особенности взаимодействия участников стажировки:

- взаимодействие в естественных условиях [1];
- удивление, шок [1];
- событийность: открытие новых возможностей, изменение целей и ценностей, пересмотр старых подходов [1, 19];
- концентрация на одном предмете [19];
- возможность самореализации, проявление творчества [3, 16];
- неформальное общение: «дружеское общение, неформальные обсуждения, неспешные разговоры во время обеденных перерывов или встречи по окончании рабочего дня способны помочь иным образом взглянуть на рассматриваемые проблемы, лучше понять имеющиеся подходы и сложившиеся практики работы» [19; 79].

М.П. Краус различает стажировки, проходящие «рядом с профессионалом», когда наставник предстает перед стажером как «живое» учебное пособие, сочетая вербальное и невербальное воздействие на него, и стажировки «в отсутствие профессионала», предполагающей самостоятельную работу без наставника. «Должностная реальность» дает стажеру, во-первых, возможность почувствовать и понять, каких практических знаний, навыков и умений ему не хватает, и, во-вторых, сформировать соответствующий запрос на их приобретение [11].

Одна из ведущих особенностей стажировки, которые отмечаются в исследованиях И.В. Жижиной [4], М.И. Рыженкова [18], заключается в том, что происходит *трансформация опыта* участников стажировки. Трансформация (лат.: trans – через, formatio – образование вида, формы) предполагает изменения, направленные на преобразование, влекущее за собой качественный переход от одного состояния в другое. Выделяются следующие характеристики процесса трансформации: комплексность преобразований; изменение отличительных свойств, идентичности; неоднородность процесса изменений и их восприятия (наряду с положительной оценкой, проявляется сомнение, негативное отношение); радикальность изменений. В отличие от других форм обучения обучающийся не только знакомится с новыми способами, он анализирует собственный опыт, сопоставляет с тем опытом, который представлен, пробует, обретает новый опыт. При этом происходит трансформация опыта как у тех, кто обучается, так и у тех, кто выступает с позиции обучающего, так как смена позиции влечет не только освоение новых компетенций (тренера, консультанта, наставника, коуча, эксперта и пр.), но и рефлексии и изменение собственного опыта [6, 9, 10].

Таким образом, стажировка становится механизмом развития компетенций в организации, что требует создания особых условий. В этой связи стажировочная площадка – это не только место для проведения стажировок, – это ресурсный центр развития компетенций организации, её человеческого потенциала. Стажировочная площадка – это место передового и уникального (лучшего) опыта, где работает персонал с высоким потенциалом и высокими профессиональными достижениями, где умеют передавать свой опыт, развивать компетенции других людей. В этой связи стажировочная площадка становится механизмом управления талантами в организации.

Первый этап исследования процесса организации стажировочных площадок проводился на базе региональной системы общего образования Томской области. Данный этап можно разделить на два периода: 2001–2006 и 2007–2012 гг. Первый период связан с построением сетевой программы повышения квалификации, в которой отдельные модули разрабатывались и проводились на базе инновационных образовательных учреждений.

**Рекомендации к организации стажировочной площадки  
ООО «Агат» как инструмента управления талантами**

Аспект	Реализация в ООО «Агат»	Рекомендации к реализации в ООО
Стажировочная площадка способствует развитию не только стажирующихся, но и наставников	В данной организации стажировочная площадка способствует развитию стажеров как будущих сотрудников, однако не способствует развитию самих наставников. Наставники не проходят специализированного обучения, у них не всегда есть компетенции, необходимые профессиональному наставнику	<ul style="list-style-type: none"> <li>– разработать ряд тренингов для развития компетенций наставников;</li> <li>– организовать прохождение курсов для подготовки наставников;</li> <li>– организация стажировок у специалистов;</li> <li>– выездные командировки наставников для изучения практик лучших специалистов</li> </ul>
Подбор и выявление наставников является одной из задач работы с кадровым резервом	Подбор и отбор наставников не осуществляется, ими по умолчанию являются сотрудники, работающие в томском баре. Программа кадрового резерва есть, но она направлена на выявление талантливых рядовых сотрудников сети для последующего обучения на менеджерские позиции, однако данная программа не пересекается с организацией стажировочной площадки	<ul style="list-style-type: none"> <li>– подбор лучших наставников проходит по всей компании по определенным критериям;</li> <li>– возможность привлечения внешних наставников</li> </ul>
Мотивация наставников на обучение стажёров	Наставники не мотивированы на обучение новичков. Нет системы материальной и нематериальной мотивации наставников	<ul style="list-style-type: none"> <li>– оценивать результаты обучения стажеров через сдачу стандартов, по результатам освоения материала выплачивать премию наставникам;</li> <li>– установить годовой бонус для наставников – премию за стажеров, которые стали работать, выполняют план продаж и хорошо проходят оценку сервиса тайным покупателем (в долгосрочном периоде);</li> <li>– раз в год выбирать лучшего наставника и поощрять его, к примеру, бесплатной путевкой;</li> <li>– проводить раз в год конкурс «Лучший наставник», за победное место – премия, грамота, благодарственное письмо и т.д.</li> </ul>
В ходе реализации стажировочной площадки проходит развитие наставников не только как учителей, но и как сотрудников	В ходе стажировки проходит постоянное общение стажёра с наставником, стажёры задают вопросы, на которые наставники отвечают, и в некотором смысле это стимулирует развитие наставников. Стажёры могут обладать новыми идеями и навыками, которыми не обладает наставник, они могут быть использованы в дальнейшем.	<ul style="list-style-type: none"> <li>– в зависимости от должности, на которую проходит стажировку кандидат, подбирать ему наставника со смежной тематикой в работе;</li> <li>– оценка уровня знаний и навыков, умений стажирующегося при входе в стажировку;</li> <li>– создание возможности неформально общения стажирующегося с наставником</li> </ul>
Стажировочная площадка способствует формированию организационной культуры самообучающейся организации	В данной организации из-за территориальной удаленности возникает разрыв между филиалами и управляющей компанией. Обучение происходит в г. Томске, но никто не понимает, кого и зачем обучают, это создаёт чувство закрытости у сотрудников. На стажировочной площадке нет трансляции ценностей, важных для организации, нет линии, которая бы захватывала не только рабочие процессы, но и культуру в организации	<ul style="list-style-type: none"> <li>– формирование открытости информации об обучении на стажировочной площадке (например, в корпоративных группах в социальных сетях), чтобы наставники чувствовали себя значимыми;</li> <li>– развитие форм неформального общения в процессе стажировки;</li> <li>– разработка механизма передачи наставниками ценностей и миссии компании</li> </ul>



Для перевода собственного опыта в программу повышения квалификации, а также для создания условий реализации сетевой программы созданы механизмы, включающие финансовые, нормативные, организационные и управленческие аспекты. Особое внимание уделялось сетевому взаимодействию участников сетевой программы (о данном периоде см. [6, 9, 17]). С 2009 г. формирование стажировочных площадок происходит на институциональной основе: создаются ресурсно-внедренческие центры инноваций, которые получают поддержку на создание и реализацию модуля повышения квалификации. Ресурсным центрам выделяются дополнительные средства на развитие (повышение квалификации в ведущих научных и инновационных центрах, приобретение современного оборудования, приглашение ведущих экспертов и пр.) из средств Национального приоритетного проекта «Образование» [5–8]. Таким образом, многолетний опыт позволил сформировать технологию организации стажировочных площадок, которая затем стала экспортироваться в сферу бизнеса.

Второй этап – трансфер технологии создания стажировочных площадок в сферу бизнеса (2010 г. – по настоящее время). В настоящий период мы имеем несколько локальных опытов такого переноса. Один из них – Общество с ограниченной ответственностью «Агат» (организация существует 12 лет). Данная организация представляет собой сеть развлекательных заведений, специализирующихся на барной и танцевальной деятельности, которая имеет 34 филиала в городах России и стран СНГ. Сеть занимает первое место по количеству заведений и темпам роста на территории России. В ООО «Агат» к поиску и обучению талантов относятся с особым вниманием.

Поиск сотрудников осуществляет Управляющая компания, расположенная в г. Томске. У рекрутеров имеется профиль компетенций на каждую должность, по которому и проходит подбор. После нескольких этапов собеседований для сотрудников, претендующих на управленческие должности в компании (директора баров и менеджеры смен) наступает адаптационный период, который проходит на базе стажировочной площадки в г. Томске.

Введение в должность новичков подразумевает обучение в формате последовательного освоения «блоков». На первичное введение в должность отводится 14 полных смен, в ходе которых новичок должен освоить теорию и практику по каждому из семи «блоков», от подготовительных мероприятий до начала смены до подготовки документов по итогам работы бара.

При этом стажеры закрепляются за наставниками – менеджерами и директором бара, которые являются обучающими сотрудниками, и также могут быть отнесены к категории «талантов», поскольку являются наиболее успешными сотрудниками и несут важную функцию обучения новичков. В ООО «Агат» уделяется достаточно много внимания процессу введения в должность, так как политика управления персоналом строится здесь на следующей предпосылке: если на первоначальном этапе сотрудник, обладающий талантом, научится всему, что нужно, то он будет приносить наибольшую пользу и за счет приобретенных знаний, и за счет своего таланта.

На основе анализа системы обучения, а также интервью с персоналом отдела управления персоналом в ООО «Агат», рассмотрим, может ли практика стажировочной площадки ООО «Агат» являться прецедентом управления талантами. В случае, если она такой не будет являться, проработаем рекомендации по улучшению принятой в ООО «Агат» системы в целях поиска возможностей полноценной реализации концепции управления талантами на практике.

Таким образом, при организации стажировочной площадки следует, на наш взгляд, обратить внимание на несколько аспектов, определяющих ее последующую возможность стать механизмом управления талантами.

Во-первых, площадка – инструмент развития не только стажирующихся, но и стажирующих – назовем их наставниками. И если стажировка обучающихся – это действительно способ выявления способностей и развития определенных навыков с целью определения дальнейшей перспективности сотрудника, а также уменьшения адаптационного периода, то для наставников это и способ поощрения и мотивации (в случае наличия соответствующих мотивов), и способ дальнейшего развития путем решения новых задач и ответов на вопросы.

В этой связи важно применять многоуровневую модель компетенций, сочетающую разные позиции участников программы [2].

Во-вторых, из первого тезиса следует, что отдельного исследования заслуживают подбор и выявление самих наставников, что может быть одним из направлений работы с кадровым резервом компании.

В-третьих, талант должен ощущать себя нужным и важным для организации, поэтому необходимо уделять особое внимание мотивации наставников на обучение стажеров. Здесь следует также принять во внимание тот факт, что талантов для их сохранения, развития и наибольшей эффективности необходимо сознательно выделять из остальных сотрудников, поэтому мотивация играет не последнюю роль в этом процессе. Это может быть и материальное поощрение, привязанное к результатам обучения новичков, и нематериальное – льготы, награды лучшему наставнику и др. [15].

В-четвертых, стажировочная площадка будет являться сильным конкурентным преимуществом организации в том случае, если управление уделяет достаточно внимания дальнейшему развитию талантов-наставников, не считая обучение новичков апогеем развития таланта. Это может быть достигнуто путем постоянных сессий обратной связи от новичков и самих наставников по результатам обучения, через выработку и освоение новых форм передачи знаний, тренинги по развитию навыков для наставников, разработку различных инструментов поддержки наставников и учеников (социальные сети, онлайн-курсы, облачные технологии), выездные командировки наставников для дальнейшего развития их компетенций не только как учителей, но и как сотрудников.

В-пятых, это создание в организации корпоративной культуры, открытой к изменениям и поощряющей стремление к обучению. Таким образом, создание стажировочных площадок воплощает собой шаг к созданию обучающейся организации.

## ЛИТЕРАТУРА

1. Андреева О.А., Рейнгардт Н.В. Изменение картины мира китайских студентов-филологов, проходящих языковую стажировку в России // Известия Юго-Западного государственного университета. Сер. Лингвистика и педагогика. 2013. № 1. С. 65–69.
2. Еварович С.А., Малкова И.Ю. Модель компетенций как основа оценки результативности образовательных программ для взрослых // Вестник Томского государственного педагогического университета. 2014. № 2. С. 109–113.
3. Егорова М.А., Кузнецова О.В., Леонова О.И. Стажировочная площадка – пространство практико-ориентированной подготовки педагогических кадров // Педагогический журнал Башкортостана. 2013. № 1 (44). С. 55–60.
4. Жижина И.В. Организационно-методические условия проведения стажировок в системе повышения квалификации // Концепт. 2014. № 8. С. 136–140.
5. Зоткин А.О. Как сформировать сеть ресурсно-внедренческих центров инноваций в образовании? // Национальный проект «Образование». 2008. № 2. С. 61–63.
6. Зоткин А.О. Повышение квалификации педагогических кадров: вызовы современности // Народное образование. 2009. № 4. С. 59–64.
7. Зоткин А.О. Региональная сетевая инфраструктура – механизм реализации федеральных государственных образовательных стандартов образования // Народное образование. 2013. № 8. С. 69–74.
8. Зоткин А.О. Создание и использование инновационных разработок в практике взаимодействия вузов и школ // Вестник Томского государственного университета. 2012. № 358. С. 123–127.
9. Зоткин А.О. Формирование сетевых программ профессионального развития // Переход к Открытому образовательному пространству: стратегия и механизмы управления / под ред. Г.Н. Прокуменовой. Томск : UFO-пресс, 2003. С. 60–83.
10. Зоткин А.О. Экспертиза как признак и условие профессионализации. Экспертиза образовательных инноваций / под ред. Г.Н. Прокуменовой. Томск : Томский государственный университет, 2007. С. 52–60.
11. Краус М.П. Работа с персоналом: введение в должность. СПб. : Питер : Трокс, 2009. 115 с.

12. Литвина М.И. Управление талантами: выводы делать рано, вопросов больше, чем ответов // Актуальные вопросы экономики и управления : материалы междунар. науч. конф. (г. Москва, апрель 2011 г.). М. : РИОР, 2011. Т. II. С. 59–62.
13. Магура М.И., Курбатова М.Б. Организация обучения персонала компании. М. : Бизнес-школа «Интел-Синтез», 2003. 224 с. (Библиотека журнала «Управление персоналом»)
14. Новохатько О.В. Стажировка как форма повышения квалификации педагогов учреждения дополнительного образования детей : автореф. дис. ... канд. пед. наук. М., 2004. 19 с.
15. Павлюкевич М.П. Системный подход при разработке системы мотивации персонала // Перспективы развития науки : сборник статей Международной научно-практической конференции. Уфа : РИО МЦИИ ОМЕГА САЙНС, 2015 С. 148–150.
16. Попова В.И., Егорихина С.Ю. Организация стажировок как одна из важных составляющих подготовки научных кадров (опыт ИСЭРТ РАН) // Вопросы территориального развития. 2013. № 6 (6). С. 5.
17. Позументова Г.Н., Зоткин А.О. Профессиональное развитие в системе повышения квалификации // Профессиональное развитие: пути модернизации постдипломного образования педагога / под ред. И.Ю. Алексашиной. М. : Росспэн, 2003. С. 15–29.
18. Рыженков М.И. Педагогические условия социально-профессионального становления курсантов военного вуза в процессе войсковых стажировок // Вестник Костромского государственного университета им. Н.А. Некрасова. Сер. Педагогика. Психология. Социальная работа. Ювенология. Социокинетика. 2008. Т. 14, № 5. С. 91–93.
19. Творогова С.В. Факторы эффективности зарубежных стажировок // Мировая экономика и международные отношения. 2012. № 3. С. 77–82.
20. Управление талантами // Бета Пресс, Группа компаний. 2001–2015. URL: <http://betapress.ru/library/general-494.html> (дата обращения: 31.10.2015).
21. Ходжсон Д. Экономическая теория и институты. Манифест современной институциональной экономической теории : пер. с англ. М. : Дело, 2003. 464 с.

## СИСТЕМА ФОРМИРОВАНИЯ КАДРОВОГО РЕЗЕРВА НА КЛЮЧЕВЫЕ ПОЗИЦИИ АО СБЕРБАНК В РАМКАХ РЕАЛИЗАЦИИ HR-ЦИКЛА

*Л.Р. Григорьева*, магистрант

Национальный исследовательский Томский государственный университет, Томск  
*Е.В. Нехода*, д.э.н., профессор, зав. кафедрой системного менеджмента и предпринимательства  
Национальный исследовательский Томский государственный университет, Томск

Статья посвящена проблемам организации и управления талантами в современных условиях борьбы за высококвалифицированных специалистов и руководителей. Авторы статьи дают обоснование для создания пула талантов в организации, рассматриваются некоторые теоретические аспекты управления талантами, в том числе понятие кадрового резерва, проблема кадрового резерва, модели и принципы организации кадрового резерва, непрерывность в управлении. В статье описывается система организации кадрового резерва на ключевые позиции на примере Сбербанка в реализации HR-цикла.

**Ключевые слова:** кадровый резерв, Сбербанк, HR-цикл, ключевые должности.

## THE SYSTEM OF ORGANIZATION OF A PERSONNEL RESERVE FOR KEY POSITIONS SBERBANK AS PART OF THE HR-CYCLE

LR Grigoreva, EV Nekhoda

The article is devoted to problems of organization and talent management in the present conditions of the struggle for highly qualified specialists and heads. The author of article provides the justification for creating a talent pool in the organization, considers some theoretical aspects of talent management, including: the concept of a personnel reserve, the problem of personnel reserve, models and principles of organization of a personnel re-

serve, continuity in management. The article describes the system of organization of a personnel reserve for key positions on the example of Sberbank in the implementation of HR-cycle.

**Keywords:** personnel reserve, key positions, HR-cycle.

В настоящее время все большее число современных компаний уделяет значительное внимание поиску эффективных способов выявления и подготовки внутри компании специалистов, способных при необходимости в короткие сроки занять руководящие должности различного уровня. Для многих компаний задача формирования кадрового резерва является стратегически важной, поскольку кадровый резерв компании – это ресурс, определяющий её успешное развитие и конкурентоспособность на рынке при постоянно изменяющихся экономических условиях [1, с. 87]. Второй значимой причиной формирования кадрового резерва является дефицит опытных руководителей и специалистов на рынке труда, который приводит в настоящее время к усилению конкурентной борьбы за квалифицированный персонал. Настоящий «кадровый голод» на менеджеров среднего звена, увольнения ключевых сотрудников из-за невозможности роста и снижения интереса к работе, потеря мотивации сотрудниками – таковы сегодняшние реалии многих компаний [2]. Именно поэтому так важно своевременно реагировать на изменения внешней и внутренней среды, формируя кадровый резерв.

В данной статье рассматриваются некоторые теоретические аспекты системы управления кадровым резервом, в том числе понятие кадрового резерва, его задачи, модели и принципы формирования, основные этапы формирования кадрового резерва. Во второй части статьи представлен анализ системы формирования кадрового резерва на ключевые позиции на примере Публичного акционерного общества «Сбербанк России» (сокращенное наименование – ПАО Сбербанк) в рамках реализации HR-цикла.

Что же такое кадровый резерв и какие задачи он может решить? Кадровый резерв – группа работников, потенциально способных к руководящей деятельности, отвечающих требованиям, предъявляемым должностью того или иного ранга, подвергшихся отбору и прошедших систематическую целевую квалификационную подготовку [3, с. 57].

Создание резерва кадров позволяет обеспечить преемственность в управлении, повысить уровень готовности сотрудников к изменениям в компании, их мотивацию и лояльность, что приводит к снижению уровня текучести кадров и позволяет повысить отдачу от сотрудников. Для работающих сотрудников кадровый резерв становится «мостиком» в новые возможности. Наличие кадрового резерва позволяет значительно сэкономить финансовые и временные ресурсы при подборе, обучении и адаптации ключевых сотрудников и руководителей «со стороны». Работающий в компании сотрудник из пула резервистов, как правило, лоялен, знаком с корпоративной культурой и особенностями компании. Обычно он гораздо более эффективен, за исключением редких случаев, когда требуются свежий взгляд на ситуацию в компании, внедрение опыта более успешных компаний.

Существует несколько основных моделей формирования кадрового резерва:

1. Составление прогноза предполагаемых изменений в организационно-штатной структуре компании. Формирование резерва происходит в соответствии с потребностью в замещении вакантных должностей на определенный период времени, чаще всего период планирования составляет от одного года до трех лет.

2. Определение ключевых должностей в компании и формирование резерва для этих должностей вне зависимости от того, планируется ли замена занимающих их сотрудников.

Выбор модели осуществляется с опорой на приоритетные задачи, а также финансовые и временные ресурсы. Первая модель является менее затратной и более оперативной по срокам реализации, вторая – более надежная и целостная, применима для крупных компаний [2].

Моделей формирования кадрового резерва несколько, а принципы работы с кадровым резервом остаются общими: гласность, конкуренция и активность [4]. Первый принцип формирования резерва – гласность. Информация для сотрудников, включенных в кадровый резерв, для потенциальных кандидатов, а также о замещаемых должностях и предполагаемых

позициях должна быть открытой. Только в этом случае удастся создать систему, которая будет работать на повышение мотивации и лояльности сотрудников к компании. Второй принцип – конкуренция – подразумевает наличие не менее двух кандидатов на одну позицию. Третий – активность: для успешного формирования резерва все заинтересованные в процессе лица, прежде всего линейные руководители, которые несут ответственность за выдвижение кандидатов в кадровый резерв, должны быть активными и инициативными.

После определения пути и принципов формирования кадрового резерва необходимо сформировать перечень резервируемых должностей и критерии отбора сотрудников для резерва. Далее осуществляется процесс выявления и оценки потенциальных кандидатов, в результате – формирование и утверждение состава кадрового резерва. Этап формирования кадрового резерва завершен, далее следуют не менее важные этапы работы с кадровым резервом: обучение, подготовка резервистов и назначение на должности кандидатов из кадрового резерва.

В ПАО Сбербанк (далее по тексту – Банк) уделяется особое внимание развитию талантливых сотрудников и удержанию их в компании. В Банке разработан и внедрен HR-цикл оценки и развития персонала, с помощью которого эффективным сотрудникам с высоким потенциалом обеспечиваются возможности для самосовершенствования, профессионального развития и карьерного роста.

Во всей системе Сбербанка используются единые понятия кадрового резерва, кадрового резервиста и ключевой должности. Так, под кадровым резервом в Банке понимается пул руководителей, достигающих высоких результатов деятельности и обладающих высоким потенциалом, готовых занять ключевые должности в системе Сбербанка в течение двух лет. Кадровый резерв – это общий кросс-функциональный пул талантов Сбербанка. Кадровый резервист – руководитель, включенный в состав кадрового резерва в соответствии с процессом формирования кадрового резерва. Ключевые должности – должности, которые максимально влияют на достижение стратегических целей бизнеса Банка.

Перечень ключевых должностей делится на два уровня: ключевые должности номенклатуры центрального аппарата (члены правления, вице-президенты, председатели территориальных банков, управляющие головных отделений и др.) и ключевые должности номенклатуры территориальных банков (заместители управляющих головных отделений, руководители самостоятельных структурных подразделений территориальных банков и головных отделений и др.). Решение о добавлении дополнительных позиций в перечень ключевых должностей номенклатуры территориального банка, помимо утвержденных, принимается ежегодно на уровне территориального банка.

В Банке определены принципы формирования кросс-функционального кадрового резерва:

- кадровый резерв формируется на ключевые должности Банка, для остальных позиций реализуется принцип преемственности;
- кадровый резерв формируется на два года и обновляется ежегодно в соответствии с потребностью;
- подготовка преемников является ключевой обязанностью каждого руководителя и принимается во внимание при оценке его эффективности и при рассмотрении возможности его продвижения на вышестоящие должности;
- кадровый резерв утверждают руководители соответствующего уровня, принимающие решения о назначении на ключевые должности;
- руководители утверждаются в кадровый резерв при условии соответствия профилю ключевой должности со статусом: RN (готов сейчас) – соответствие не менее, чем на 90%; R1 (готов через 1 год) – соответствие не менее, чем на 70%;
- статус резервиста дает преимущественное право участия в корпоративных программах управленческого и профессионального развития и при этом накладывает дополнитель-

ную ответственность за поддержание своей результативности на высоком уровне, за развитие своих корпоративных, профессиональных компетенций и за проявление инициативы в поиске возможностей карьерного роста.

В текущем году рассматривается вопрос о внесении изменений в принципы формирования кадрового резерва:

- вводится понятие «срок работы» на каждой ключевой должности и определяется порядок ротации руководителей,
- расчет потребности в кадровом резерве следующего периода планируется осуществлять с учетом планирования высвобождения должностей при достижении срока работы на них;
- определены правила назначений кадровых резервистов: на ключевую позицию из внутренних сотрудников Банка может быть назначен только кандидат из кадрового резерва со статусом готовности RN (готов сейчас).

В рамках реализации ежегодного HR-цикла для руководителей осуществляется формирование и актуализация состава кадрового резерва на ключевые должности. HR-цикл разделен на четыре этапа – по кварталам календарного года, в которых он реализуется.

Первый этап HR-цикла – постановка целей и подведение итогов. В части формирования кадрового резерва в рамках первого этапа подводятся итоги деятельности каждого руководителя в системе Сбербанка за прошедший год. Итоги рассматриваются на кадровых комиссиях различного уровня управления: от уровня Центрального аппарата (кадровые комиссии имеют названия Альфа 1, Бета 1, Гамма 1) до уровня отделения Сбербанка (Гамма 2). Для каждого уровня кадровой комиссии утверждается персональный состав комиссии, состоящий из председателя, членов комиссии и секретаря. Цель кадровых комиссий – определение уровня успешности каждого руководителя и дальнейшие действия по работе с каждым оцениваемым сотрудником.

В Банке используется следующая шкала уровней успешности руководителей: высокопотенциальный (выходит за рамки текущей должности), высокорезультативный (обеспечивает высокие результаты деятельности), эффективен в текущей роли (соответствует ожиданиям), нестабильная эффективность (результаты не соответствуют ожиданиям, но есть позитивная динамика), неэффективен в текущей роли (не результативен) и новичок (на позиции менее 6 месяцев). Подготовка и проведение комиссий осуществляется в четыре этапа: непосредственный руководитель заполняет профайл на оцениваемого сотрудника, проводит встречу с сотрудником для обсуждения профайла и выявления его мотивации к карьерному росту, руководитель представляет оцениваемого сотрудника на кадровой комиссии и по итогам принятого комиссией решения предоставляет сотруднику обратную связь. В зависимости от принятого решения об отнесении сотрудника к одному из шести уровней успешности, сотрудник совместно с руководителем формирует индивидуальный план развития (ИПР) или индивидуальный план успешности (ИПУ), в которых указывается перечень мер, направленных на повышение эффективности сотрудника. По итогам проведенных по всей системе Банка кадровых комиссий формируется пул кандидатов для рекомендации в кадровый резерв из числа руководителей, отнесенных к первым трем уровням успешности.

Второй этап HR-цикла – планирование карьеры и развития. На этом этапе проводится оценка компетенций кандидатов для формирования кадрового резерва. В Банке под оценкой компетенций понимается процесс определения уровня развития управленческих и деловых навыков руководителя в соответствии с уровнем занимаемой должности и потенциала к дальнейшему переходу на ключевую должность. Оценка кандидатов проводится в несколько этапов: оценка уровня развития корпоративных и профессиональных компетенций в соответствии с принятой моделью корпоративных компетенций, определение уровня владения английским языком, определение личностных особенностей и ролей в команде, определение степени соответствия профилю ключевой должности. Утверждение состава кадрового резерва происходит на комиссиях по талантам, которые проводятся на уровне территориальных

банков и центрального аппарата. Комиссия по талантам – это интерактивное мероприятие, в ходе которого кандидаты взаимодействуют с экспертами (членами комиссии) и выполняют поставленные перед ними задачи, позволяющие экспертам сформировать мнение о потенциале кандидата. Комиссия по талантам является завершающим этапом отбора кандидатов в кадровый резерв на ключевые должности. По итогам работы комиссии по талантам:

- по каждому кандидату принято решение о зачислении / незачислении / исключении из кадрового резерва;
- выявлены сильные стороны кандидатов, определены зоны их развития и методы повышения уровня компетенций;
- для каждого резервиста утверждены целевые позиции, определен статус готовности их занять (RN – готов сейчас, R1 – готов через год);
- для каждого резервиста определены потребности в менторинге.

Третий этап HR-цикла – развитие и продвижение сотрудников. Основная цель этого этапа – развитие профессиональных и управленческих компетенций руководителей. Задачи третьего этапа: согласование программы обучения для руководителей и сотрудников, контроль реализации и актуализация ИПР / ИПУ руководителей, принятие решений по руководителям, не выполнившим ИПУ и продвижение сотрудников из кадрового резерва.

Обучение руководителей в Сбербанке осуществляется на базе Корпоративного университета, ключевыми программами которого сегодня являются:

- «Сбербанк 500» – модульная программа, разработанная Корпоративным университетом Сбербанка совместно с бизнес-школой INSEAD. Программа реализуется с 2011 г. и направлена на обучение руководителей среднего звена;
- «Программа развития руководителей высшего звена» – модульная программа, реализуемая с 2011 г. в сотрудничестве с Лондонской бизнес-школой (LBS). Программа направлена на обучение руководителей высшего звена;
- «Программа развития кадрового резерва» – модульная программа, направленная на формирование навыков, необходимых для эффективного карьерного продвижения, и преемственности в Банке.

Четвертый этап HR-цикла – оценка деятельности и обратная связь. Основная цель данного этапа – подведение итогов года, оценка руководителей по методу «360 градусов» для определения зон развития руководителей на следующий календарный год.

По итогам 2014 г. кадровый резерв на ключевые позиции сформирован из 101 руководителя на ключевые позиции центрального аппарата Банка: директор департамента центрального аппарата, председатель/заместитель в территориальном банке, управляющий головного отделения. Кадровый резерв на ключевые позиции уровня территориальных банков включит 364 руководителя.

И в заключение хотелось бы подчеркнуть, что система формирования и подготовки кадрового резерва эффективно работает и является реальным инструментом управления только в том случае, если она включена в единую кадровую политику компании, строится на основе стратегии развития компании и поддерживается её руководством. В ПАО Сбербанк система формирования и управления кадровым резервом основана на Стратегии развития компании и поддерживается руководителями на всех уровнях управления.

## ЛИТЕРАТУРА

1. Румянцева З.П. Общее управление организацией. Теория и практика : учебник. М. : Инфра-М, 2001. 304 с.
2. Селезнев Д. Формирование кадрового резерва: пошаговая инструкция. URL: <http://www.hr-portal.ru>.
3. Дятлов В.А., Травин В.В. Основы кадрового менеджмента. М. : Дело, 2003. Т. 1. 336 с.
4. Кибанов А.Я. Основы управления персоналом : учебник. М. : Инфра-М, 2007. 313 с.

## **ОПЫТ РАБОТЫ С КАДРОВЫМ РЕЗЕРВОМ В СЕВЕРНОМ (АРКТИЧЕСКОМ) ФЕДЕРАЛЬНОМ УНИВЕРСИТЕТЕ**

*С.Л. Тюкина*, канд. филос. наук, доцент

Северный (Арктический) федеральный университет им. М.В. Ломоносова, Архангельск

Одной из целей политики университета в области развития персонала является поддержка процесса саморазвития сотрудников, личной ответственности. Успешное существование университета зависит от привлечения и развития наиболее талантливых молодых специалистов. Цель кадрового резерва – идентификация и консолидация в университете самых профессиональных и перспективных преподавателей и научных работников, повышение их квалификации и мотивации.

**Ключевые слова:** кадровый резерв, кадровый потенциал, профессиональные компетенции

## **EXPERIENCE OF WORK WITH A PERSONNEL RESERVE AT THE NORTHERN (ARCTIC) FEDERAL UNIVERSITY**

**SL Tyukina**

One of the purposes of University policy in the field of personnel development is to support the process of self-development of employees, personal responsibility. Successful existence of the University depends on attracting and growing the most talented young professionals. The purpose of the talent pool – identification and consolidation of the University in the most professional and promising teachers and researchers, develop their competences, increase of motivation.

**Keywords:** personnel reserve, personnel capacity, professional competence.

Северный (Арктический) федеральный университет имени М.В. Ломоносова (далее – САФУ) был образован в 2009 г. на базе Поморского государственного университета им. М.В. Ломоносова и Архангельского государственного технического университета. Миссия САФУ была определена в той же логике, что и у большинства федеральных университетов – должен существовать сильный научный и образовательный центр, обслуживающий потребности регионального развития. Особый статус и особая миссия являются «вызовом» для университета, ответить на который можно только во взаимодействии с региональными игроками.

Ключевая проблема в момент создания САФУ заключалась в разрыве между поставленными глобальными задачами (трансграничная кооперация в Арктике) и изначальной научно-образовательной и кадровой базой объединенных вузов. Архангельская область – регион со значительным ежегодным оттоком населения. Как следствие, САФУ продолжает испытывать трудности, связанные с оттоком наиболее сильных выпускников и сотрудников в вузы Москвы и Санкт-Петербурга. В то же время, имея статус федерального университета, САФУ должен поддерживать высокий уровень работы с кадровым резервом в регионе.

В развитии кадрового потенциала университет сталкивается с рядом вызовов, среди которых такие как необходимость более глубокого содержательного уровня профессиональных компетенций, ориентированных на реализацию образовательных программ и научных исследований с учетом Арктической тематики, глобализация образования и необходимость системного комплексного развития международных связей в области образования, научных исследований, востребованность более активного использования современных технологий в образовательном процессе и научных исследованиях, комплексный подход к системе развития профессиональных компетенций сотрудников.

Кроме того, стали очевидными определенные трудности – последствия объединения нескольких образовательных организаций, вошедших в федеральный университет: большая численность и неоднородность персонала; сложность формирования единых подходов и требований к персоналу; высокий средний возраст сотрудников (кандидат наук – 47 лет, доктор наук – 61 год); недостаточная вовлеченность в систему информирования и коммуникации. Традиционно для университета были характерны ориентация на преподавание, а не на обу-



чение, недостаточное владение сотрудниками иностранными языками. На этапе становления университета можно было зафиксировать слабое позиционирование сотрудников как представителей нового университета, и при этом отмечалась ограниченность обратной связи между руководством и персоналом.

Одной из ключевых целей университетской политики в области развития персонала является поддержка процесса саморазвития сотрудников как персональной ответственности сотрудника за свое развитие в рамках организации. Долгосрочное и успешное существование университета зависит от привлечения и профессионального роста наиболее талантливых молодых специалистов.

В 2014 г. среди группы молодых ученых было проведено анкетирование, которое выявило такую проблематику: неоправданно медленные академические «лифты»; недостаток крупных междисциплинарных проектов; практически полное отсутствие межкафедральных исследовательских коллективов молодых преподавателей; недостаточная система стимулов для молодых преподавателей, активно ведущих научные исследования; недостаток информации о программах внутри и вне университета, коллегам; инфраструктурные ограничения – дефицит аудиторного фонда, недостатки в организации рабочего пространства.

В университете должны быть созданы условия для научной и образовательной деятельности, которая бы предоставила молодым специалистам возможности для усовершенствования имеющихся и приобретения новых навыков. Задача университета – открыть перспективу профессионального роста и развития, дать возможность почувствовать уверенность в себе, достичь успеха в профессиональной области, наладить позитивные контакты с коллегами, обладающими высокими профессиональными качествами.

Классическая цель формирования кадрового резерва – выявление и закрепление в университете наиболее профессионально подготовленных и перспективных молодых преподавателей и исследователей, развитие их профессиональных и личностных компетенций, повышение мотивации к эффективной научной и педагогической деятельности. В САФУ был поставлен ряд задач по формированию кадрового резерва, к которым относились отбор лучших студентов и аспирантов и их подготовка к преподавательской и научной деятельности в САФУ, разработка системы мотивации для привлечения на работу новых молодых преподавателей и научных работников и обеспечения дополнительных возможностей для повышения профессиональной квалификации и должностного продвижения, развитие культуры планирования карьеры и междисциплинарных связей.

К настоящему времени в университете сложились отдельные направления подготовки кадрового резерва: в 2012–2013 гг. апробировался проект «РОСТ», ориентированный на развитие различных уровней профессорско-преподавательского состава; в эти же годы были реализованы совместные с Московской школой управления «Сколково» интегрированные программы подготовки управленческого резерва «Арктический вектор: стратегия развития САФУ» (2012 г.), «Перспективы Архангельского региона: ресурсы и стратегия развития» (2013 г.). Не менее двух раз в год с 2010 г. проводятся общеуниверситетские и институтские стратегические сессии, успешно реализуются специализированные программы «Кандидаты наук» и «Доктора наук». С 2014 г. программы Центра развития профессиональных компетенций переформатированы под запуск профильных модулей; с 2015 г. ведётся серия методических, академических семинаров.

Модульно-накопительная система предполагает возможность выбора сотрудником образовательных программ, учебных модулей, форм и сроков обучения и формирования на основе сделанного выбора индивидуального учебного плана повышения квалификации. Содержание каждого учебного модуля должно соответствовать профессиональной деятельности и быть нацелено на конкретный профессиональный результат – формирование определенного уровня профессиональной компетенции. Накопительный принцип повышения квалификации позволяет формировать индивидуальный учебный план с учетом уровня квалификации, профессио-

нальных потребностей и потребностей университета. Повышение квалификации, осуществляемое по накопительному принципу, базируется на суммировании результатов освоения учебных модулей, входящих в индивидуальный учебный план, по которому производится обучение (минимальный объем в соответствии с накопительным принципом должен составить не менее 72 часов за три года). Повышение квалификации по накопительному принципу может проводиться в очной и дистанционной формах, в форме стажировки, через участие в конференциях, мастер-классах, курсах повышения квалификации и т.п.

Реализуемые мероприятия для участников проекта «РОСТ» ориентированы на развитие профессиональных (программа повышения квалификации «Преподаватель высшей школы», «Английский для академических целей», помощь участникам в организации прикрепления для соискательства ученой степени, стажировок, выступлений на конференциях) и личностных компетенций участников проекта (коммуникативных навыков, управление временем, развитие креативных способностей).

Проводится систематизация работы с участниками, прошедшими корпоративные программы обучения, через активное привлечение к реализации университетских проектов, создание информационной базы о возможностях консультирования коллег.

Значимым опытом является организация регулярных стратегических сессий для ключевых сотрудников университета. Они проводятся два раза в год по вопросам, определяющим ключевые направления развития университета, относительно формирования образовательной, научной, кадровой политики. Формат мероприятия: 1–2-дневная интенсивная коллективная работа, включающая фазы индивидуального и группового обсуждения, пленарного заседания, выдвижения идей и защиты проектов. Состав рабочих групп от 10 до 15 человек. Общее число участников от 70 до 100 человек.

В ходе стратегических сессий разрабатывалась дорожная карта САФУ, определялись приоритетные проекты и условия реализации ключевых проектов и их включения в повестку развития региона, оценивалась динамика развития образовательной деятельности, актуализировалась программа развития САФУ.

Координацию управления деятельностью по развитию профессионального потенциала молодых сотрудников осуществляет помощник ректора.

Программы повышения квалификации курируются проректором по учебной работе и академическому развитию и реализуются Центром развития профессиональных компетенций.

В рамках подготовки лидеров в САФУ имеет место практика включения перспективных обучающихся и молодых сотрудников в реализацию совместных проектов с компаниями, региональным правительством, направленных на профессиональное развитие. Например, участие в конкурсе «Источник идей – Idea Sourcing 2.0», проводимом совместно международной энергетической компанией «Статойл АСА» (Норвегия) и САФУ. К нему привлекаются студенты, аспиранты, сотрудники и профессорско-преподавательский состав САФУ с целью идентифицировать и оценить как идеи, так и имеющиеся технологии, разработки, результаты НИОКР, новые инновационные услуги и продукты из сферы нефти и газа и других промышленных и технологических секторов.

«Бизнес-шанс» – собственная программа САФУ по обучению инновационному предпринимательству, в проекте помимо студентов принимают участие выпускники, аспиранты, сотрудники, студенты других вузов. В 2015 г. завершился третий сезон программы «Бизнес-шанс» по формированию и подготовке проектных команд в сфере инновационного предпринимательства. В течение четырех месяцев в формате индивидуальных консультаций и активной проектной работы были подготовлены семь студенческих команд. При реализации программы использовались тьюторские технологии, что позволило более детально и индивидуально проработать каждый проект. Также участники прослушали курс лекций экспертов-практиков, тренеров в области предпринимательства, руководителей предприятий Архангельской области.

Результаты реализации комплекса мероприятий по развитию кадрового резерва – освоение компетенций по разработке и реализации стратегии вуза, совершенствование управленческих качеств, навыков работы в команде, способности быстро анализировать ситуацию и принимать решения в условиях дефицита ресурсов и времени и, конечно, формирование команд единомышленников, повышение уровня вовлеченности сотрудников.

В качестве дальнейших перспектив и приоритетов работы с кадровым резервом видится необходимость координации различных проектов университета, ориентированных на развитие кадрового резерва, разработка программы адаптации молодых и вновь пришедших на работу сотрудников и организация работы по формированию кадрового резерва административно-управленческого персонала.

## **ПОСТРОЕНИЕ ПРОФИЛЯ ДОЛЖНОСТИ ПЕДАГОГИЧЕСКИХ РАБОТНИКОВ УНИВЕРСИТЕТА НА ОСНОВЕ МОДЕЛИ КОМПЕТЕНЦИЙ**

*А.В. Андриенко*, канд. пед. наук, доцент кафедры управления образованием  
Национальный исследовательский Томский государственный университет, Томск  
*О.Н. Калачикова*, канд. пед. наук, директор Центра развития качества образования,  
доцент кафедры управления образованием  
Национальный исследовательский Томский государственный университет, Томск

Статья представляет опыт российского вуза в области разработки инструментов оценки результативности деятельности педагогических работников на основе модели компетенций, которая обеспечивает развитие ключевого персонала вуза. Результаты исследования могут быть использованы для нормирования труда преподавателей университета, оценки результативности деятельности педагогических работников и создания системы стимулирования деятельности персонала вуза. Сделанные по итогам исследования предложения используются при построении профиля деятельности структурных подразделений университета. Статья представляет интерес для исследователей в области компетентностного подхода в высшем образовании и университетского менеджмента.

**Ключевые слова:** управление персоналом, модель компетенций, педагогические работники, виды деятельности преподавателей, оценка результативности деятельности.

## **BUILDING PROFILE TEACHING STAFF UNIVERSITY BASED MODEL COMPETENCE**

**AV Andrienko, ON Kalachikova**

The article presents the experience of a Russian university in the development of tools to assess effectiveness of the teaching staff on the basis of competency model, which provides for the development of key personnel of the university. The results can be used to normalize the work of teachers of university performance assessment of teachers and the creation of incentive systems of staff of the university. Made on the basis of research proposals are used in the construction of the profile of the structural units of the university. The article is of interest to researchers in the field of competence approach in higher education and university management.

**Keywords:** human resource management, competency model, teaching staff, activities, teacher performance assessment.

Вот уже более двух лет в нашем университете идут активные преобразования, намеченные программой повышения конкурентоспособности и вхождения Томского государственного университета (ТГУ) в число ведущих университетов мира. Множество проектов и программ обеспечивают движение к намеченным целям, но, пожалуй, самой важной и при этом внешне практически незаметной является работа по изменению профессиональной деятельности педагогических работников. Организационные изменения, внедрение новых механизмов оценки и стимулирования деятельности персонала дают основания для осмысления и

постановки задач изменения и совершенствования преподавателями своей профессиональной деятельности.

Вопрос о том, должна ли измениться профессиональная деятельность преподавателей в связи с тем, что университет переживает существенные изменения, вроде бы звучит риторически. Наверное, да. В университете активно внедряются новые образовательные, дистанционные технологии, большое количество преподавателей участвуют в разработке научных, образовательных, управленческих и социальных проектов, непрерывно идёт создание новых образовательных программ, разработка методических пособий, учебников. Для того чтобы использовать потенциал профессиональной активности каждого преподавателя, обеспечить возможность оценивать, планировать направления развития компетенций, на кафедре управления образованием при поддержке Управления развития персонала осуществляется разработка модели компетенций педагогических работников ТГУ. В группу разработчиков модели входили О.Н. Калачикова, А.В. Андриенко, Т.В. Климова, Д.Н. Соколов, Л.А. Кудашкина, В.В. Мацута. Модель должна стать инструментом для анализа и оценки профессионализма сотрудников университета, обеспечить возможность видеть качественные параметры и области изменений работы преподавателей, обнаружить уникальные характеристики их деятельности в ТГУ.

При проектировании модели мы определились с содержанием понятий «компетенция» и «модель компетенций» [3]. В качестве рабочих определений приняли следующие: компетенция – способность применить знания, умения и навыки в привычной или изменяющейся ситуации, а модель компетенций – это форма системного и результативного описания профессионально-педагогической сферы преподавателя, определяющая готовность к определенному уровню профессиональной деятельности. Мы не склонны придерживаться мнения о том, что компетенция – это показатель, описанный в терминах наблюдаемого поведения и объединяющий знания, навыки и установки человека относительно конкретного вида деятельности.

Модель компетенций – это набор ключевых компетенций, необходимых сотрудникам университета для решения различных стратегических задач, стоящих сегодня перед национальным исследовательским университетом XXI в. Использование модели компетенций помогает построить системную работу с персоналом, учитывая традиции нашего университета и его богатую историю.

На сегодняшний день для разработки модели уже проведена аналитическая работа. Через проведение ряда экспертных обсуждений, в которых приняло участие более 200 преподавателей разных факультетов, были выделены виды результирующих работ. Это обсуждение показало, что в работе преподавателя много направлений. Результативность выполнения работы зависит и от компетенции преподавателя, но также от организационно-управленческих условий, таких как планирование и распределение учебной нагрузки. Чтобы оценить влияние организационно-управленческих факторов, мы провели анализ индивидуальных планов работы преподавателей ТГУ. Нами были выделены виды работ, по которым преподаватель и руководитель структурного подразделения планируют и оценивают результативность своей деятельности. Отметим, что в ходе исследования выявились такие виды работ, результативность которых имеет опосредованный характер. На выполнение этих работ преподаватель расходует своё время, однако результат их не всегда измеряется в виде продукта. Например, многие преподаватели активно участвуют в экспертной работе, осуществляют экспертизу и консалтинг для государственных и частных предприятий и организаций, являются членами общественных организаций, советов, жюри и т.п. Этот вид работы на первый взгляд не имеет отношения к профессионально-педагогической результативности, он не прописан в производственном поручении, но оказывает влияние и на достижение научных результатов, и на образовательные результаты. Многие участники наших обсуждений именовали эти виды работы как «репутационные», то есть направленные на формирование репутационных связей, новых контактов и сотрудничества с внешними партнёрами. Обозначив основные виды работ и ре-

зультатов, мы провели анализ распределения часовой нагрузки, отведённой на выполнение тех или иных работ, и определили коэффициенты для каждого направления. Максимальный повышающий коэффициент был присвоен научно-исследовательской деятельности, так как на её осуществление в трудовом соглашении пока определяется меньшее количество времени, однако вес и значимость показателей результативности по этому направлению очень высоки.

При создании модели нам было необходимо определить принцип градации уровней профессионализма, который бы отражал качественное отличие компетенции по каждому направлению деятельности. На этом этапе нами был проведён анализ теоретической литературы и опыта использования модели компетенций в университетах мирового уровня, были выработаны основания для выделения уровней компетенции [1, 2]. Существенный вклад в разработку оценки качества деятельности преподавателя в вузе внесли такие ученые, как Г.А. Бордовский, Н.В. Бордовская, Е.Ю. Васильева, В.П. Мизинцев, Е.В. Титова, С.Ю. Трапицын, В.Н. Новаков, В.Н. Нуждин и др.

В нашей модели выделены три уровня сформированности компетенций преподавателя: функциональный, профессиональный, экспертный. Опираясь на работы Н. Лумана, Ж. Лиотара, Ю. Хабермаса, а также на разработки ученых ТГУ в области образования и коммуникации Г.Н. Прокументовой, Г.И. Петровой, В.Е. Клочко, В.И. Кабрина, мы рассматривали деятельность преподавателей и образовательную деятельность в университете как коммуникацию и совместную деятельность преподавателей, обучающихся, научного сообщества. Поэтому качественная характеристика каждого уровня определялась нами через способность и готовность использовать коммуникацию для создания и передачи научных знаний. Первый уровень: способность транслировать, воспроизводить знание и виды деятельности. Второй уровень: способность обеспечить трансформацию (придание новой формы) знания и деятельности в соответствии с возможностями и потребностями других участников коммуникации (обучающихся, внешней среды и др.). Третий уровень: способность организовать продуктивную коммуникацию по созданию нового знания, участвовать в генерировании нового знания. Все уровни дополняют друг друга и реализуются через выбор преподавателем как участником коммуникации собственной позиции.

Созданная нами модель находится на этапе внедрения в систему управления и развития персонала ТГУ. Очень важно, что модель позволяет осуществлять оценку субъективно, анализируя и самостоятельно оценивая свой уровень компетенции. Эта оценка должна находить подтверждение в объективных и измеримых показателях или при помощи внешней экспертной оценки и показателей результативности деятельности преподавателей, например, собранной в базе Результативности научной деятельности (РНД) нашего университета.

На основе результатов апробации модели компетенций участники рабочей группы предлагают расширить виды деятельности, по которым проходит планирование и выполнение профессиональных обязанностей. Данные виды деятельности уже включены в нормы времени, по которым ведется расчет нагрузки для научно-педагогических работников университета. В следующем учебном году такие виды деятельности, как «репутационная» и «проектная», будут включены в индивидуальный план деятельности преподавателей, который можно заполнять в интерактивном режиме посредством Личного кабинета сотрудника ТГУ. Модель компетенций позволяет нам организовать деятельность в университете по поиску, подбору, оценке, обучению, адаптации, развитию и стимулированию сотрудников. Модель компетенций – это также эффективный инструмент для управления корпоративной культурой университета, выявления высокопотенциальных сотрудников с целью формирования кадрового резерва.

При этом мы четко себе представляем, что модель компетенций, как бы тщательно она ни была проработана, не является волшебным средством, это для нас не дань моде. Современное образование как сложная социальная система слабоформализуема и содержит большую неопределенность, связанную, например, с невозможностью полностью учитывать реакцию окружающей действительности на общеуниверситетские изменения.

На основе проведенного форсайт-анализа, работы фокус-групп и интервьюирования руководителей структурных подразделений университета была создана рабочая модель компетенций для педагогических работников. Сегодня мы имеем уникальную возможность в нашем университете проводить диагностику не только профиля компетенций должностей педагогических работников, т.е. выходить на индивидуальное сопровождение по развитию персонала, но и, что самое важное, планировать профили деятельности целых структурных подразделений, например факультетов или кафедр. Руководствуясь аналитическими обобщениями экспертов фокус-групп и интервью, анализом индивидуальных планов работы педагогических работников университета, а также Единым квалификационным справочником должностей руководителей, специалистов и служащих, были описаны профили должностей преподавателей. Профили содержат эталонную информацию по результативности деятельности преподавателя, которая позволяет отражать требования, обеспечивающие выполнение работником своих обязанностей с требуемым качеством и в необходимые сроки.

Профиль включает в себя следующую информацию:

- виды деятельности преподавателей университета (учебная, учебно-методическая, научно-исследовательская, репутационная, проектная, организационная);
- функциональные обязанности должности;
- уровень выполнения должностных обязанностей (функциональный, профессиональный, экспертный);
- коэффициенты приоритетности видов деятельности.

В первую очередь цель профиля должности педагогических работников – это формирование стандарта должности. Эталон нужен для того, чтобы определять меру соответствия работника или кандидата требованиям должности в вузе на настоящий период развития или под стратегические задачи развития университета.

Т а б л и ц а 1

Элемент модели компетенций преподавателя («Учебная деятельность»)

Уровень функциональный	Выбор	Уровень профессиональный	Выбор	Уровень экспертный	Выбор	Коэффициент
Организует и проводит учебные занятия с использованием современных образовательных технологий	1	Обеспечивает включение современных научно-исследовательских разработок в содержание учебных занятий	2	Разрабатывает авторский курс лекций (спекурс, лабораторный практикум) с использованием собственных результатов исследований (авторские учебные пособия, монографии)	3	0,2
Организует самостоятельную работу студентов (СРС) в рамках учебных занятий по курсу	1	Обеспечивает условия выполнения СРС в рамках курсового проектирования, практики и иных форм, за рамками учебного занятия	2	Руководит ВКР, включая магистрантов на материале собственных научных исследований (статьи с участием обучающихся)	3	
Организует контроль результатов обучения	1	Обеспечивает для обучающихся возможность самооценки, рефлексии и анализа результативности их деятельности	2	Ведёт мониторинг и анализ результативности обучающихся; обеспечивает участие обучающихся в научных исследованиях	3	

Благодаря уровням определяется минимальный порог соответствия, который дает возможность оценить результативность деятельности педагогического работника или рассматривать кандидата как перспективного работника на должность, что позволяет выстроить правильную программу развития работника, включая систему повышения квалификации. Работник может самостоятельно провести фронтальную оценку своих должностных обязанно-

стей посредством Личного кабинета сотрудника, а может проводить самооценку посредством заполнения табличной формы, где каждому проявленному виду деятельности присваивается значение от 1 до 3 (согласно уровню). Если та или иная деятельность не проявляется в должностных обязанностях работника в настоящее время, то она не оценивается (см. табл. 1–6). Вычисляется общий балл по модели. В расчет берутся все значения по видам деятельности, которые суммируются и умножаются на соответствующий коэффициент приоритетности.

Т а б л и ц а 2

**Элемент модели компетенций преподавателя («Учебно-методическая деятельность»)**

Уровень функциональный	Выбор	Уровень профессиональный	Выбор	Уровень экспертный	Выбор	Коэффициент
Составляет РПД согласно требованиям стандарта	1	Разрабатывает РПД, учебные модули, циклы на основе актуальных научных исследований	2	Разрабатывает ООП, программы ДПО (программы) на основе научных разработок ТГУ (авторских)	3	<b>0,2</b>
Составляет учебно-методические рекомендации для обучающихся (под различные задачи освоения курса)	1	Разрабатывает УМ комплексы, в том числе для СРС, с использованием актуальных научных результатов	2	Разрабатывает авторский курс на основе результатов своей исследовательской деятельности	3	
Составляет рекомендации для ППС	1	Разрабатывает учебно-методические пособия для обучающихся и преподавателей с использованием актуальных научных результатов (в том числе дистанционные)	2	Создаёт авторский учебник, монографию, обеспечивающие образовательный процесс	3	

Т а б л и ц а 3

**Элемент модели компетенций преподавателя («Научно-исследовательская деятельность»)**

Уровень функциональный	Выбор	Уровень профессиональный	Выбор	Уровень экспертный	Выбор	Коэффициент приоритетности
Обобщает результаты исследований в статьях и публикациях, выступлениях (ВАК или РИНЦ)	1	Достигает исследовательских результатов, принимаемых к публикации в международных рецензируемых изданиях (WoS, Scopus)	2	Разрабатывает и реализует собственную стратегию публикаций исследовательских результатов, определяя формы и способы вхождения в актуальные научные дискуссии	3	<b>0,3</b>
Участствует в реализации программ исследования в качестве исполнителя исследовательских заданий	1	Разрабатывает исследовательские проекты и программы по актуальным направлениям исследований	2	Представляет результаты исследований в научных монографиях, имеет научные открытия, патенты	3	
Организует НИР с участием обучающихся	1	Руководит научной работой аспирантов, научным семинаром магистрантов, обучающихся	2	Руководит научным коллективом (НОЦ, лаборатория, сектор и др.)	3	

Т а б л и ц а 4

## Элемент модели компетенций преподавателя («Репутационная деятельность»)

Уровень функциональный	Выбор	Уровень профессиональный	Выбор	Уровень экспертный	Выбор	Коэффициент
Представляет университет в мероприятиях, организуемых внешними партнёрами (конкурсы, смотры, спортивные мероприятия)	1	Организует мероприятия, повышающие привлекательность вуза	2	Обеспечивает достижение репутационных статусов для научных коллективов, школ, вуза в целом (лауреатство, премии, звания и т.п.)	3	0,1
Участвует в сотрудничестве с внешними партнёрами (работодателями, школами, организациями и т.п.)	1	Организует мероприятия и проекты с участием внешних партнёров (работодателей, общественности и т.п.)	2	Обеспечивает стратегию продвижения имиджа и бренда ТГУ в научном, общественном, социальном плане (систематическая работа в СМИ)	3	
Участвует в подготовке обучаемых к участию во внешних мероприятиях (олимпиадах, конкурсах и т.п.)	1	Организует формы коммуникаций научного и профессионального сообщества (олимпиады, конкурсы и т.п.), интернет-активность ТГУ Webometrics	2	Обеспечивает привлечение финансовых и интеллектуальных инвестиций (приглашение ведущих учёных, заключение контрактов и договоров)	3	

Т а б л и ц а 5

## Элемент модели компетенций преподавателя («Проектная деятельность»)

Уровень функциональный	Выбор	Уровень профессиональный	Выбор	Уровень экспертный	Выбор	Коэффициент
Участвует в проектах, хоздоговорах	1	Разрабатывает и участвует в реализации проекта	2	Руководит проектом, обеспечивая ресурсами	3	0,1
Обеспечивает участие обучаемых в проектах	1	Разрабатывает и участвует в проекте с привлечением обучаемых и магистрантов	2	Руководит масштабным проектом с участием внешних партнёров (обучаемых, работодателей и т.п.)	3	
Участвует в проектах с участием внешних партнёров	1	Разрабатывает и участвует в проекте с участием работодателей, научных и общественных организаций, бизнес-партнёров	2	Руководит инвестиционным для вуза проектом	3	



Т а б л и ц а 6

## Элемент модели компетенций преподавателя («Организационная деятельность»)

Уровень функциональный	Выбор	Уровень профессиональный	Выбор	Уровень экспертный	Выбор	Коэффициент
Обеспечивает реализацию мероприятий согласно плану	1	Организует мероприятия (определяя цель, задачи)	2	Руководит и несёт ответственность за реализацию мероприятий	3	0,1
Обеспечивает организационно-техническое сопровождение работ по направлению согласно правилам и регламентам	1	Организует работу по виду или направлению (учебная, воспитательная, профориентационная, комиссия, группа, совет, комитет, т.п.)	2	Руководит и несёт ответственность за достижение результатов по направлению, виду работ	3	
Обеспечивает деятельность комиссии, совета, группы, комитета	1	Организует деятельность органа, коллектива, группы	2	Разрабатывает систему работы органа, коллектива, центра и т.п.	3	

В результате апробации модели компетенций преподавателей в ТГУ были определены следующие интервалы значений по основным должностям педагогических работников (ПР) в университете (табл. 7).

Значения коэффициентов приоритетности могут устанавливаться ежегодно, в зависимости от задач, стоящих перед университетом и определяющих стратегию его развития.

Т а б л и ц а 7

## Примерные интервалы для должностей ПР

Должность	Интервал значений по модели компетенций
Ассистент	До 3,0
Старший преподаватель	От 3,1 до 3,7
Доцент	От 3,8 до 6,9
Профессор	От 7,0 до 9,0

Т а б л и ц а 8

## Соответствие уровня проявления компетенций должностям ПР

Должность	Уровень компетенций
Ассистент	Функциональный
Старший преподаватель	Функционально-профессиональный
Доцент	Профессиональный
Профессор	Экспертный

Т а б л и ц а 9

## Максимальные значения по видам деятельности для ПР ТГУ

Вид деятельности	Должности ПР		
	Ассистент, ст. преподаватель	Доцент	Профессор
Учебная	0,6	2,9	3,6
Учебно-методическая	0,6	1,8	3,6
Научно-исследовательская	0,9	2,7	5,4
Репутационная	0,3	0,9	1,8
Проектная	0,3	0,9	1,8
Организационная	0,3	0,9	1,8

Например, для должности доцента фактические значения по модели компетенций могут иметь следующий вид (табл. 10).

У данного работника мы видим, что показатель по учебной деятельности выше максимального, показатель деятельности по учебно-методической работе соответствует необходимому уровню. По остальным четырем показателям деятельности доцента – репутационная, проектная, организационная, научно-исследовательская – значения недостаточно высокие.

Т а б л и ц а 10

Результаты оценивания компетенций для должности доцента

Вид деятельности	Максимальное значение	Фактическое значение
Учебная	2,9	3,0
Учебно-методическая	1,8	1,8
Научно-исследовательская	2,7	0,6
Репутационная	0,9	0,6
Проектная	0,9	0,5
Организационная	0,9	0,7
Суммарное значение	9,0	7,2

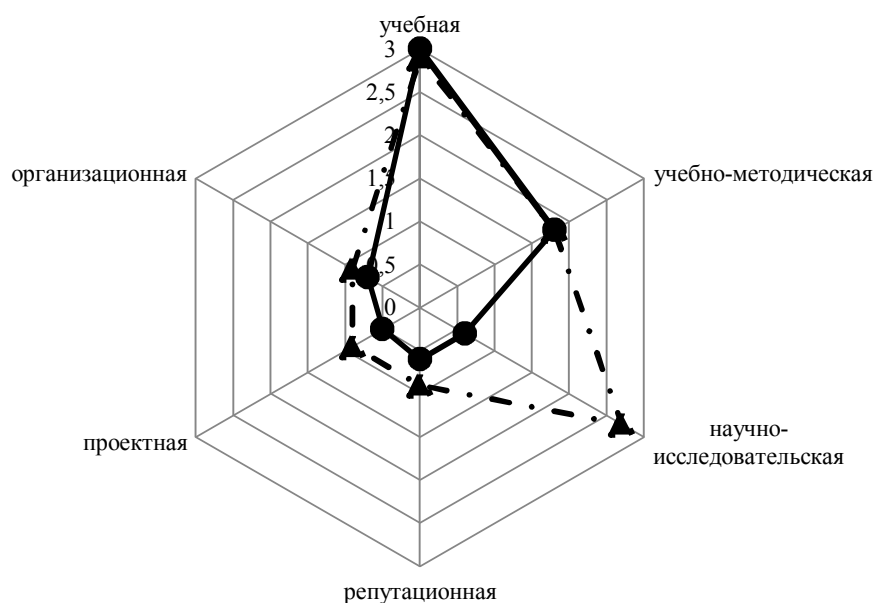


Рис. 1. Лепестковая диаграмма профиля доцента А:  
 — . — — необходимый профиль; — — — — — реальный профиль

Для наглядности представим графически показатели деятельности доцента по модели компетенции в 2014–2015 уч. году (см. рис. 1).

### Литература

1. Лазарев Г.И., Мартыненко О.О., Лазарев И.Г. Новые стратегии вуза в развитии кадрового потенциала // Университетское управление: практика и анализ. 2015. № 1. С. 53–63.
2. Дульзон А.А., Васильева О.М. Система самооценки и оценки компетенций научно-педагогических кадров // Высшее образование в России. 2014. № 5. С. 61–70.
3. Зимняя И.А. Ключевые компетенции – новая парадигма результата образования // Высшее образование сегодня. 2003. № 5. С. 34–42.

## МЕТОДИКА ОЦЕНКИ РЕЗУЛЬТАТИВНОСТИ РАБОТЫ СОТРУДНИКОВ (НА ПРИМЕРЕ МЕТОДИЧЕСКОЙ СЛУЖБЫ ВУЗА)

*С.А. Ковальчук*, канд. техн. наук, Тихоокеанский государственный университет, г. Хабаровск

*А.А. Малыгин*, канд. пед. наук, Ивановский государственный университет, г. Иваново

*Н.Ю. Сорокин*, канд. техн. наук, Тихоокеанский государственный университет, г. Хабаровск

## METHODS OF ASSESSING THE EFFECTIVENESS OF THE WORK OF EMPLOYEES (ON THE HIGH SCHOOL METHODOICAL SERVICE EXAMPLE)

SA Kovalchuk, AA Malygin, NY Sorokin

**1. Введение и постановка проблемы.** Современный этап реформирования высшего образования и реализация компетентностно-ориентированных образовательных стандартов с учетом профессиональных стандартов предъявляют новые требования не только к организации деятельности преподавателей и студентов как главных субъектов образовательного процесса, но и к поддерживающим данные процессы вузовским структурам и сотрудникам. В данной статье речь пойдет о методической службе вуза, которая в разных организациях может носить различные названия, но имеет одну общую цель – формирование и поддержка академической политики образовательной организации в меняющихся условиях.

Цели оценки результативности труда сотрудников: повышение эффективности работы, назначение адекватного вознаграждения, принятие решений, связанных с трудовой карьерой сотрудника [1].

Для адекватной и точной оценки труда отдельного сотрудника целесообразно использовать анализ компетенций сотрудника.

Вслед за Л.М. и С.М. Спенсерами [3] под компетенцией будем понимать устойчивые поведенческие характеристики сотрудника (способности, личностные качества, мотивацию), рассматриваемые во временном интервале и связанные с эффективностью профессиональной деятельности (рис. 1).

При оценке результативности труда важное практическое значение имеет правильное определение количественных и качественных показателей, отражающих конечные цели подразделения.

Идея оценки труда сотрудников основывается на том, что в качестве критериев оценки принимаются показатели, определяющие уровень компетенции работника.

Исследования показывают [1], что частота использования разных критериев составляла:

- качество работы – 93%;
- объём работы – 90%;
- знание работы – 85%;
- инициативность – 87%;
- коммуникативность – 87%;
- надёжность – 86%.

При выборе критериев оценки результативности труда работников следует помнить, что критерии должны быть синхронизированы с целями университета и оказывать влияние на результаты работы подразделения. Критериев оценки результативности труда не должно быть больше 5–6. Выбор критериев обусловлен тем, для решения каких конкретных задач используются результаты оценки. Периодичность оценки так же зависит от многих факторов.

Оценка результативности труда работника направлена на реализацию трёх основных задач: административной, информационной и мотивационной [1].

При обеспечении административных задач оценка результативности труда работника проводится для принятия таких управленческих решений, как:

- повышение / понижение по должности;

- перевод на другую должность;
- поощрение / наказание;
- направление на обучение / переподготовку;
- прекращение трудового договора.



Рис. 1. Содержание и сущность компетентности сотрудника

В рамках реализации информационных задач оценка результативности труда работника позволяет информировать руководство об относительном уровне его работы, определить сильные и слабые стороны трудовой деятельности сотрудника и скорректировать своё поведение относительно него.

Решая мотивационные задачи, оценка результативности сама по себе уже является значимым мотивом поведения сотрудников, а выявление сильных работников позволяет руководству объективно их вознаграждать.

Экспертное мнение [1] позволяет выделить следующие мероприятия в рамках оценки результативности труда работника:

- четкая формулировка требований, предъявляемых к конкретной должности;
- формирование системы критериев оценки уровня компетенции работника, ориентированной на выполнение должностных требований;
- комплексная (количественная и качественная) оценка труда работника;
- оценка соответствия способностей работника требованиям конкретной должности (определение меры близости между должностными требованиями и уровнем компетенции исполнителя);
- создание механизма, связывающего результаты оценки труда работника с системой вознаграждения за труд;
- создание механизма, связывающего результаты оценки труда работника с системой служебного продвижения (карьерой);
- создание механизма, связывающего результаты оценки труда работника с системой повышения квалификации и переподготовки сотрудников.

В описываемой в данной статье методике системы оценки результативности работы (СОПР) сотрудников учебно-методического управления (УМУ) было принято решение использовать графическую шкалу оценки, которая представляет собой таблицу, где представлены количественные и качественные характеристики (критерии). Каждому критерию соот-

ветствует уровень исполнения обязанностей (от неудовлетворительного до отличного). Рейтинг сотрудника по конкретному критерию выражается в определенных численных значениях, указанных в шкале оценки, которые затем суммируются и определяют уровень выполнения профессиональной работы.

СОПР сотрудников УМУ вводится с целью повышения эффективности их работы, назначения адекватного вознаграждения за работу и принятия решения об их дальнейшей трудовой карьере и реализуется в форме анализа выполнения должностных обязанностей и выполнения плана работы УМУ.

## 2. Оценка выполнения должностных обязанностей

2.1. Периодичность оценки. С целью обеспечения непрерывного контроля выполнения должностных обязанностей оценка их выполнения производится ежемесячно. При этом выплаты стимулирующего характера производятся ежемесячно в следующих формах:

- за интенсивность и высокие результаты работы (ИВР);
- за качество выполняемых работ (КВР).

2.2. Необходимые инструменты:

- перечень функциональных (должностных) обязанностей;
- набор критериев;
- оценки критериев.

2.3. Критерии (характеристики) результативности деятельности и их отношение к видам выплат стимулирующего характера (табл. 1):

- *качество* – аккуратность, тщательность и приемлемость выполненной работы;
- *производительность* – количество и эффективность работы, выполненной в некоторый период времени (заданный объем и сроки);
- *знание работы* – практические навыки, знания и информация, используемые при работе;
- *надежность* – насколько можно положиться на данного работника по завершении задачи;
- *пригодность* – степень пунктуальности, соблюдения предписанной работы, трудовая дисциплина;
- *независимость* – часть работы, выполненная с небольшим контролем или без него (либо с привлечением других сотрудников).

В табл. 2 приведена форма для внесения исходных данных для определения рейтинга выполнения должностных обязанностей (на примере документововеда УМУ). В таблицу вносятся все должностные обязанности сотрудника в соответствии с должностной инструкцией. Знаком «+» отмечены соответствующие характеристики результативности выполнения должностных функций.

Т а б л и ц а 1

Соответствие характеристик результативности деятельности сотрудников видам выплат

Критерии результативности деятельности	Выплаты ИВР	Выплаты КВР	Премияльные выплаты
Качество (Ка)		+	+
Производительность (Пр1)	+		+
Знание работы (Зр)		+	
Надежность (На)	+		
Пригодность (Пр2)		+	
Независимость (Не)		+	
Инициативность (Ин)	+		
Коммуникативность (Ко)		+	

Примечание. Знаком «+» отмечено отнесение того или иного критерия видам выплат стимулирующего характера.

Таблица 2

**Пример соотношения должностных обязанностей и характеристик  
оценки результативности деятельности**

№ п/п	Должностные обязанности	Ка	Пр1	Зр	На	Пр2	Не	Ин	Ко
1	Прием поступающей корреспонденции, передача ее в соответствии с принятым решением далее в структурные подразделения или конкретным исполнителям	+	+	+	+	+	+		+
2	Ведение электронного документооборота	+	+	+	+	+	+		
3	Прием документов и личных заявлений на подпись начальника УМУ	+	+	+	+	+			+
4	Сбор документов и материалов, необходимых для работы начальника УМУ	+	+	+	+	+	+	+	+
5	Контроль за своевременным рассмотрением и представлением конкретными исполнителями документов, поступивших на исполнение	+	+	+	+	+	+	+	+
6	По поручению начальника УМУ составление писем, запросов, подготовка ответов на запросы	+	+	+	+	+	+		

2.4. Оценка критериев. Для количественной оценки критериев результативности используются шесть уровней рейтинга, которые выражаются в баллах по 100-балльной шкале.

Для описания оценки критериев вводятся следующие характеристики:

**О** – отлично – отличное исполнение обязанностей во всех областях, намного лучше других.

**ОХ** – очень хорошо – результаты превосходят многие требования, относящиеся к должности. Исполнение обязанностей на высшем уровне и постоянно.

**Х** – хорошо – достаточный и надежный уровень исполнения обязанностей.

**НУ** – необходимо улучшение – неполное исполнение обязанностей в некоторых областях.

**Н** – неудовлетворительно – в целом результаты неудовлетворительные, необходимо срочное улучшение.

**НН** – не отвечает нормам исполнения обязанностей.

С целью упрощения процедуры оценивания уровня выполнения должностных обязанностей вводятся система следующих соответствий: шестибалльная шкала, рейтинговые баллы и качественные характеристики оценки (табл. 3).

Таблица 3

**Соответствие характеристик оценки критериев результативности рейтинговым баллам**

Оценка	Балл	Характеристика оценки
5	100–90	О
4	89–80	ОХ
3	79–70	Х
2	*69–60	НУ
1	59–30	Н
0	Менее 30	НН

*Примечание.* Выплаты стимулирующего характера назначаются сотруднику только в том случае, когда соответствующий средний рейтинг составляет не менее 70 баллов (в соответствии с табл. 3 данный уровень рейтинга соответствует оценке «достаточный и надежный уровень исполнения обязанностей»).

2.5. Пример расчета выплат стимулирующего характера за выполнение должностных обязанностей.

В табл. 4 показана форма и пример заполнения таблицы для расчета рейтинга результативности выполнения должностных обязанностей.

В соответствии с Положением об оплате труда на текущий год устанавливается базовая ставка (например, 5 000 руб.) для определения стимулирующих выплат ИВР и КВР. В соответствии данными табл. 4 рассчитывается средний рейтинг результативности и качества выполнения должностных обязанностей сотрудника за анализируемый период. Например, рейтинг составляет 79 баллов, соответственно размер стимулирующей надбавки ИВР составляет 3 950 руб. (5 000\*0,79).

Т а б л и ц а 4

Пример заполнения таблицы и расчета рейтинга выполнения должностных обязанностей

№ п/п	Должностные обязанности	Ка	Пр1	Зр	На	Пр2	Не	Ин	Ко	Рейтинг результативности			Рейтинг качества		
										Ср. оценка	Балл	Хар-ка	Ср. оценка	Балл	Хар-ка
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16
1	Прием поступающей корреспонденции, передача ее в соответствии с принятым решением далее в структурные подразделения или конкретным исполнителям	5	5	5	4	5	5		5	4,5	90	О	5	100	О
2	Ведение электронного документооборота	0	0	0	0	0	0			0	0	НН	0	0	НН
3	Прием документов и личных заявлений на подпись начальника УМУ	5	5	5	5	5			5	5	100	О	5	100	О
4	Сбор документов и материалов, необходимых для работы начальника УМУ	3	2	0	1	1	1	1	3	1,33	26,67	НН	1,60	32	Н
5	Контроль за своевременным рассмотрением и представлением конкретными исполнителями документов, поступивших на исполнение	3	1	2	2	2	2	1	3	1,33	26,67	НН	2,40	48	Н
Среднее значение рейтинга										49 (Н)			56 (Н)		

Комментарии к табл. 4:

1. В таблицу внесены все должностные обязанности (столбец 2) и критерии оценки результативности их выполнения (столбцы 3–10) в соответствии с п. 2.3.

2. Для удобства в соответствии с табл. 1 цветом выделены столбцы с критериями, входящими в рейтинг результативности (столбцы 4, 6, 9). Так же цветом выделен раздел для расчета рейтинга результативности (столбцы 11–13).

3. В столбцы 3–10 вносятся данные об оценке выполнения соответствующей должностной функции. Оценка выставляется только по тем критериям, которые относятся к данной функции в соответствии с табл. 2. Например, для функции «Прием документов и личных заявлений» установлены критерии: качество, производительность, знание работы, надежность, пригодность. Оценка выставляется в соответствии с табл. 3. Видно, что по данной функции сотрудник имеет оценку «5», что характеризуется как отличное исполнение данной функции.

4. В столбцах 11 и 14 рассчитывается средняя оценка по строке.

5. В столбцах 12 и 15 рассчитывается балл рейтинга в соответствии с выставленной оценкой.

6. В столбцах 13 и 16 вписываются характеристики оценки в соответствии с табл. 3.

7. В последней строке таблицы рейтинг результативности и рейтинг качества рассчитываются как средний балл по всем должностным функциям сотрудника и вносится запись с характеристикой рейтинга в соответствии с табл. 3. В примере видно, что за анализируемый период сотрудник имеет рейтинг 49 баллов по результативности, что соответствует неудовлетворительной оценке выполнения должностных обязанностей по критериям «производительность», «надежность» и «инициативность».

В приведенном примере руководитель видит, что по данному сотруднику необходимо срочное принятие мер по улучшению. А именно, следует обратить внимание на организацию выполнения должностных функций по п. 2, 4 и 5, по которым деятельность сотрудника не отвечает нормам исполнения обязанностей.

Также количественные значения рейтинга, приведенные в примере, показывают, что выплаты стимулирующего характера сотруднику не назначаются, так как не выполняется план рейтинга – 70 баллов – «достаточный и надежный уровень исполнения обязанностей».

### **3. Оценка выполнения плана работы УМУ**

3.1. Выплатой за выполнение плана работы УМУ является выплата стимулирующего характера за интенсивность и высокие результаты работы.

3.2. Условия выплаты – выполнение плана не менее чем на 95%, наличие в течение анализируемого периода значения среднего балла рейтинга выполнения должностных обязанностей 90 и более. В зависимости от целей оценки за анализируемый период принимается либо квартал, либо календарный год, либо учебный год.

#### **3.3. Инструменты.**

Ежегодно составляется план работы УМУ, который включает в себя мероприятия (задачи), сроки их выполнения и ответственных исполнителей. Поставленным задачам присваивается одна из трех категорий: «А» (самые важные), «В» (средней важности) или «С» (мелкие и легкие) – и соответственно назначается число баллов за выполнение. Для каждой задачи определяется срок ее решения. При просрочке выполнения задачи сотруднику засчитывается меньше баллов, чем предусматривалось изначально.

#### **3.4. ABC-оценка результативности работы сотрудников.**

По итогам месяца (или иного анализируемого периода) подсчитывается, какое количество задач решил сотрудник и, соответственно, на сколько процентов он выполнил план (см. два последних столбца в табл. 5).

С помощью табл. 5 определяется максимальное планируемое количество баллов, которое сотрудник должен набрать в соответствии с планом работы УМУ. В соответствии с данными последнего столбца рассчитывается процент выполнения плана за месяц. В результате такого расчета сотрудник попадает в одну из категорий:

- 90% и больше – «А»;
- 75–89,99% – «В»;
- меньше 75% – «С».

**Пример:** Рассмотрим сотрудника Иванова И.И. Анализируемый период – октябрь 2014 г. За анализируемый период сотрудник Иванов И.И. должен был выполнить две задачи категории «А» (п. 1, 3) и набрать 60 баллов. Фактически выполнил задачу по п. 1 и набрал – 30 баллов. Таким образом, выполнение плана составляет 50%, соответственно за октябрь месяц сотрудник Иванов И.И. попадает в категорию «С».

Каждый месяц анализируется результативность работы сотрудника за последние три месяца (в соответствии с табл. 6). На основании этого анализа принимается решение о поощрениях или о соответствии сотрудников занимаемой должности:

- 100% – максимальное поощрение;



- 95–99,99% – среднее поощрение;
- 90–94,99% – минимальное поощрение;
- 75–89,99% – соответствует занимаемой должности и назначенному окладу;
- меньше 75% – рассмотрение вопроса о несоответствии занимаемой должности.

Т а б л и ц а 5

**Планирование задач и отчет о выполнении (сводный)**

Задачи сотрудников						Отчет			Баллы	
№ п/п	Вид работы	Категория работ	Исполнитель	Срок выполнения (план)	Срок выполнения (факт)	Выполнение	Результат	Отчетный период	Макс. по плану	Факт
1	Создать базу требований к реализации образовательных программ по ФГОС для каждого направления	В	Иванов И.И.	15 окт.	15 окт.	Выполнено	В срок	Январь 2015	30	30
2	Создать базу аудиторного фонда, задействованного при реализации соответствующих образовательных программ	В	Петров П.П.	30 сент.	30 окт.	Выполнено	С опозданием	Январь 2015	30	10
3	Создать базу кадрового состава, задействованного при реализации соответствующих образовательных программ	В	Иванов И.И.	1 окт.		Не выполнено		Январь 2015	30	0

Т а б л и ц а 6

**Расчет и оценка эффективности сотрудника (за три месяца) Иванова И.И.**

янв	фев	март	апр	май	июн	июл	авг	сент	окт	нояб	дек	Итого за период
Период расчета												
А	А	В										А
90	98	83										90,3
Период расчета												
	А	В	А									А
	98	83	93									91,3
Период расчета												
		В	А	С								В
		83	93	50								75,3
Период расчета												
			А	С	В							С
			93	50	78							73,7

**4. Порядок унификации показателей системы оценки результативности работы сотрудников УМУ и системы показателей, принятой в образовательной организации.** Поскольку в образовательной организации утверждены единый набор показателей эффек-

тивности работы сотрудников и единая система пороговых значений этих показателей, следует показатели СОПР сотрудников УМУ привести в соответствие с показателями образовательной организации (табл. 7).

Т а б л и ц а 7

**Соответствие значений показателей образовательной организации (ОО) и показателей УМУ**

№ п/п	Система показателей ОО			Система показателей УМУ			Коэффициент унификации
	Показатель	Ед. изм.	Пороговое значение	Показатель	Ед. изм.	Пороговое значение	
1	2	3	4	5	6	7	8
1	Надлежащее и своевременное выполнение обязанностей в рамках трудовых функций	%	55	Надлежащее и своевременное выполнение обязанностей в рамках трудовых функций	балл	200	
1.1	Результативность	%	30	Результативность	балл	100	3,3
1.2	Качество	%	25	Качество	балл	100	4
2	Надлежащее и своевременное выполнение плановых заданий подразделения	%	40	Надлежащее и своевременное выполнение плановых заданий подразделения	%	100	2,5
3	Надлежащее и своевременное выполнение срочных и внеплановых заданий руководителя	%	5	Надлежащее и своевременное выполнение срочных и внеплановых заданий руководителя	%	5	Не требуется
ИТОГО:		%	100				

Т а б л и ц а 8

**Пример перевода значений показателей результативности деятельности сотрудников УМУ в систему показателей образовательной организации**

№ п/п	Система показателей ОО			Система показателей УМУ			Примечание
	Показатель	Ед. изм.	Пороговое значение	Показатель	Ед. изм.	Пороговое значение	
1	2	3	4	5	6	7	8
1	Надлежащее и своевременное выполнение обязанностей в рамках трудовых функций	%	23,9	Надлежащее и своевременное выполнение обязанностей в рамках трудовых функций	балл	79	
1.1	Результативность	%	23,9	Результативность	балл	79	ст. 4 = ст. 7 / к-т унификации
1.2	Качество	%	0	Качество	балл	30	Ниже 70 баллов унификация не производится (см. примечание к табл. 3, п. 2.4)
2	Надлежащее и своевременное выполнение плановых заданий подразделения	%	36,8	Надлежащее и своевременное выполнение плановых заданий подразделения	%	92	ст.4 = ст.7 / к-т унификации Если ст. 7 менее 90%, унификация не производится (см. п. 3.4)
3	Надлежащее и своевременное выполнение срочных и внеплановых заданий руководителя	%	4	Надлежащее и своевременное выполнение срочных и внеплановых заданий руководителя	%	4	Указывается фактическое значение
ИТОГО:		%	64,7				

Таким образом, из возможных 100%, принятых в ОО, сотрудник УМУ набрал 64,7%.

В заключение следует отметить, что предлагаемая система оценки результативности работы сотрудников является важной частью повышения эффективности деятельности образовательной организации, позволяет установить четкие и понятные оценки показателей для сотрудников, работающих по этой системе. Предложенные показатели могут быть скорректированы для различных подразделений в зависимости от выполняемых задач, при этом необходимо, чтобы была установлена взаимосвязь между показателями подразделения и общими показателями деятельности образовательной организации.

## ЛИТЕРАТУРА

1. Абакумов В.В., Голубев А.А., Кустарев В.П. [и др.]. Менеджмент : учебное пособие для студентов высших учебных заведений / под ред. В.И. Подлесных. 2-е изд., доп. и перераб. СПб. : Бизнес-пресс, 2002. 467 с.
2. Завойчинская И.Г. Образование как экономический ресурс развития обществ. 2-е изд., перераб. и доп. Киров : Лобань, 2014. 120 с.
3. Спенсер Л.М., Спенсер С.М. Компетенции на работе : пер. с англ. М. : НРРО, 2005. 384 с.

## УПРАВЛЕНИЕ ТАЛАНТАМИ В ВУЗЕ В КОНТЕКСТЕ ПОДХОДОВ К ОЦЕНКЕ ПРОДУКТИВНОСТИ НАУЧНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

*Е.В. Романов*, д-р пед. наук, профессор

Магнитогорский государственный технический университет им. Г.И. Носова, Магнитогорск

*Е.В. Романова*, ассистент

Магнитогорский государственный технический университет им. Г.И. Носова, Магнитогорск

В статье обосновывается необходимость изменения методологии оценки продуктивности научной деятельности. Приоритетом должно стать не столько «цитирование» в журналах, входящих в ведущие наукометрические базы, сколько поддержка разработки и защиты объектов интеллектуальной собственности и коммерциализации разработок. Это должно охватывать не только потенциально «патентоемкие» области (медицина, техника и технологии и т.д.), но и сферу гуманитарных исследований.

**Ключевые слова:** публикационная активность; «утечка мозгов»; разработка и защита объектов интеллектуальной собственности.

## MANAGEMENT OF TALENTS IN HIGHER EDUCATION INSTITUTION IN THE CONTEXT OF APPROACHES TO THE ASSESSMENT OF EFFICIENCY OF SCIENTIFIC ACTIVITY

*EV Romanova, EV Romanov*

Need of change of methodology of an assessment of efficiency of scientific activity locates in article. "Citing" in the magazines entering the leading scientometric bases, how many support of development and protection of objects of intellectual property and commercialization of development has to become a priority not so much. It has to cover not only potentially "patentoyemky" areas (medicine, equipment and technologies, etc.), but also the sphere of humanitarian researches.

Key words: Printing activity; "brain drain"; development and protection of objects of intellectual property.

Разработка и реализация концепции управления талантами должны удовлетворять потребности модернизируемой экономики в кадрах, способных генерировать инновации и стать средством сглаживания неравномерности развития «человеческого капитала» в регионах. Управление талантами как составная часть управления знаниями включает в себя выявление, привлечение, удержание талантов; стимулирование и создание условий для их опти-

мального использования [6, с. 2]. По нашему мнению, стратегия, реализуемая Министерством образования и науки РФ в отношении высшей школы, не способствует в полной мере реализации концепции управления талантами.

В статье будет рассмотрен один из аспектов данной стратегии, а именно оценка продуктивности научной деятельности, в которой в качестве основных индикаторов рассматриваются: а) публикационная активность в журналах, входящих в ведущие наукометрические базы Web of Science и Scopus; б) индекс цитирования.

Мы разделяем позицию, высказанную в сводных предложениях Российского союза ректоров по формированию перечня критериев оценки эффективности деятельности вузов, в которых было указано, что «оценка уровня важности и активности публикаций в перечне, предложенном Министерством образования и науки Российской Федерации, строится исключительно на зарубежных научных базах данных, в то время как в России уже есть собственный индекс научной цитируемости. Следует отметить, что ключевой проблемой российского академического сообщества эксперты Thomson Reuters, владельца Web of Science, называют именно внутреннюю разобщенность, очень низкий уровень взаимного русскоязычного цитирования» [7].

Наш подход строится на утверждении, что Министерство образования и науки РФ подталкивает ученых делиться с мировым сообществом научными результатами, которые в перспективе могут превратиться в патенты и ноу-хау. И не исключено, что за эти патенты и ноу-хау России в последующем придется платить. В условиях неотработанного механизма патентования отечественными учеными своих разработок за рубежом все вышеизложенное можно характеризовать как «утечку мозгов», с той лишь разницей, что на Западе российский ученый получил бы неизмеримо больше материальных и моральных дивидендов за свои исследования [4, с. 70].

Существует и чисто техническая сторона вопроса. Так мы отмечали [5, с. 96], что в списке русскоязычных журналов, входящих в Web of Science и Scopus по состоянию на 18 марта 2013 года, находились 304 журнала [2]:

- а) 46 журналов (Life Sciences) – биофизика, биохимия, микробиология;
- б) 189 журналов (Physical Sciences) – математика (30 журналов), инженерия (28 журналов), физика, химия (составляют подавляющее большинство);
- в) 69 журналов (Health Sciences, Social Sciences, Arts & Humanities) – медицина, социальные науки, искусство и др. При этом подавляющее большинство – 38 журналов – по медицине.

Таким образом, представители гуманитарных, социально-экономических наук оказываются в заведомо проигрышной ситуации. Ситуация не сильно изменилась и через два года. Например, на сегодняшний день только четыре отечественных журнала по экономике индексируются в наукометрической базе Scopus: «Проблемы прогнозирования», «Проблемы управления», «Экономика региона», «Форсайт».

Нам представляется существенным и тот факт, что публикации в зарубежных журналах, входящих в ведущие наукометрические базы, – мероприятие затратное. Вопрос компенсации затрат авторам каждый вуз решает самостоятельно. При этом «временной лаг» публикации в зарубежном журнале может составлять в среднем до 2 лет (от момента принятия статьи до выхода журнала в свет).

По нашему мнению, проблема, связанная с публикациями в журналах, индексируемых в Web of Science и Scopus, имеет серьезную экономическую подоплеку, имеющую малое отношения к науке и заслуживающую отдельного исследования, связанного с изучением феномена появления на «рынке» посреднических организаций, которые предлагают «помощь» в размещении статей в журналах, входящих в ведущие наукометрические базы. Несложно подсчитать, какой «оборот» возможен у такой организации при условии, что на начало 2013/14 учебного года штатная численность преподавателей государственных вузов состав-

ляла 288,2 тыс. человек. Численность студентов, обучающихся по специальностям и направлениям, на начало 2013/14 учебного года составляла: «экономика и управление» – 1 294,1 тыс. человек (27,2% от общей численности студентов, обучающихся в государственных вузах), «гуманитарные науки» – 765,4 тыс. студентов (16,1% от общей численности), «образование и педагогика» – 435,9 тыс. студентов (9,2% от общей численности). Таким образом, 52,5% студентов в государственных вузах обучается по этим трем специальностям и направлениям подготовки. Пропорционально можно определить и численность преподавателей, обеспечивающих эти направления и специальности. Допуская, что 10% преподавателей воспользуются услугами посреднических организаций, то «цена вопроса» – миллионы долларов.

Нам представляется, что определенная ясность в проблему «цитируемости» была внесена на форуме Общероссийского Народного Фронта «Качественное образование во имя страны» 15 октября 2014 г. [8]. Отвечая на вопрос представителя горного университета Санкт-Петербурга А. Ильиной, Президент РФ В.В. Путин указал на три важных момента:

«Уровень, или степень, цитируемости – это, конечно, важный показатель. Но это, во-первых, только один из показателей. Первое.

Второе. Для гуманитарных отраслей он вообще практически не работает.

В-третьих, я хочу обратить Ваше внимание на то, что Ваш критический подход к этому критерию оценки качества работы научного сотрудника, человека, который занимается наукой, в значительной степени разделяется и вашими иностранными коллегами, многие из которых, особенно в последнее время, считают, что они попадают в какую-то зависимость от ведущих научных журналов и имеют дело с каким-то диктатом с их стороны. Более того, некоторые ведущие учёные зарубежных стран в знак протеста отказываются там публиковать свои исследования. Поэтому Вы попали в струю общей дискуссии в науке. Хотя, конечно, это всё-таки тоже один из критериев, нужно его учитывать. Но это не что-то такое, что является абсолютным критерием качества работы».

По нашему мнению, необходимо изменение методологии оценивания продуктивности научной деятельности, при которой приоритетом должно стать не столько пресловутое «цитирование» в ведущих зарубежных наукометрических базах, сколько сосредоточение усилий на поддержке разработки и защиты объектов интеллектуальной собственности (в том числе за рубежом) и коммерциализации разработок. При этом речь идет не только о потенциально «патентоемких» областях – медицине, технике и т.д., но и о защите приоритетов в области гуманитарных исследований. В качестве примера можно привести патент, заявителем и правообладателем которого является Российский государственный гуманитарный университет [1]. Активность в создании результатов интеллектуальной деятельности учебного назначения определяется числом свидетельств, подтверждающих новизну, приоритетность и научность разработок, зарегистрированных в объединенном фонде электронных ресурсов «Наука и образование» (ОФЭРНИО).

Данная идея в полной мере соотносится с тем, о чем говорил в своем Послании Президент РФ 12 декабря 2013 г. [3]: «Сегодня у нас в среднем из 265 полученных научных результатов только один становится объектом правовой охраны. Вклад добавленной стоимости, которая образуется от оборота интеллектуальной собственности, в ВВП России – менее одного процента. Это не просто мало, это очень мало. В США этот показатель – 12 процентов, в Германии – 7–8, а у наших соседей в Финляндии – 20».

## ЛИТЕРАТУРА

1. Афанасьев Ю.Н., Бельковец Л.П., Воронков Ю.С., Кувшинов С.В. Способ целенаправленного управления усвоением учебного материала. Патент российской Федерации № 2180455. Дата публикации 10.03.2002. Заявитель Российский государственный гуманитарный университет.

2. Перечень Российских журналов, индексируемых в Scopus и Web of Science. 18 марта 2013 г. URL: <http://www.rad.pfu.edu.ru/spisok-indeksiruemyh-zhurnalov/perechen-rossiiskih-zhurnalov-indeksiruemyh-v-scopus-i-wos>
3. Послание Президента РФ Федеральному Собранию Законодательному собранию 12 декабря 2013 г. Консультант-Плюс. URL: [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_155646/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_155646/).
4. Романов Е.В. Неэффективные вузы: миф и реальность // Университетское управление: практика и анализ. 2012. № 6. С. 70–76.
5. Романов Е.В. Управление инновационным развитием вуза // Вестник университета (Государственный университет управления). 2013. № 15. С. 91–98.
6. Романов Е.В., Романова Е.В. Реализация концепции управления знаниями в вузе // Инновационный Вестник Регион. 2013. № 4.1 (34). С. 1–6.
7. Сводные предложения Российского Союза ректоров по формированию перечня критериев оценки эффективности деятельности высших учебных заведений (июль 2012 года): Приложение № 2 к Постановлению Совета Российского Союза ректоров от 21 декабря 2012 г. № 1. URL: <http://www.rsr-online.ru/doc/norm/postanovlenie12.pdf>.
8. Качественное образование во имя страны : форум Общероссийского народного Фронта. 15 октября 2014 г. Пенза. URL: <http://www.kremlin.ru/transcripts/46805>.

## **РАЗВИТИЕ УЧЕБНО-ВСПОМОГАТЕЛЬНОГО ПЕРСОНАЛА УНИВЕРСИТЕТОВ КАК УСЛОВИЕ ФОРМИРОВАНИЯ ИНИЦИАТИВНОЙ СРЕДЫ ДЛЯ ТАЛАНТЛИВЫХ СОТРУДНИКОВ СОВРЕМЕННОГО ВУЗА**

*О.С. Осипова*, д-р социолог. наук, *Н.В. Сахарова*, преподаватель  
Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации, Москва

В работе анализируется роль учебно-вспомогательного персонала в формировании и развитии инициативной среды функционирования российских вузов, приводятся результаты авторского исследования данной категории персонала как источника формирования «среды, расположенной к HiPo», предлагаются меры по привлечению и удержанию работников, обладающих высоким творческим потенциалом.

**Ключевые слова:** инициативная среда вузов, учебно-вспомогательный персонал образовательных организаций высшего образования, условия реализации творческого потенциала.

## **THE DEVELOPMENT OF UNIVERSITIES EDUCATIONAL SUPPORT PERSONNEL AS A CONDITION FOR THE FORMATION OF A PROACTIVE ENVIRONMENT FOR TALENTED EMPLOYEES OF THE MODERN UNIVERSITY**

**OS Osipova, NV Sakharova**

The paper examines the role of educational support personnel in the formation and development of the proactive environment of Russian universities, the results of the research of this category of personnel as the source of the "HiPo environment", proposes measures to attract and retain a high creative potential employees.

**Keywords:** proactive environment of universities, university educational support personnel, conditions for creative potential realization.

Без полного сканирования сложившейся ситуации в образовательных организациях высшего образования нельзя моделировать процессы будущего развития высшей школы. Одним из важных направлений анализа должно стать изучение роли учебно-вспомогательного персонала вузов в создании комфортной инициативной среды, позволяющей в максимальной степени раскрыться творческим и креативным способностям талантливых сотрудников российской высшей школы.

Проблема: потенциал сотрудников учебно-вспомогательного персонала для повышения конкурентных преимуществ образовательных учреждений высшего образования совершенно недооценен. Усилия по развитию талантливых сотрудников трансформирующегося вуза, ставящего перед собой задачу увеличения инновационного потенциала, будут малоэффективны без создания «среды, расположенной к HiPo». Такую среду создают сотрудники, обеспечивающие устойчивое динамичное протекание основных бизнес-процессов современного вуза. Сотрудники вуза – это не только НПП, но и те, кто обеспечивает технологические процессы, связанные с предоставлением качественных образовательных услуг и созданием инновационных продуктов. До последнего времени данная категория сотрудников не подвергалась всестороннему изучению в силу сложности структурирования их основных трудовых функций и действий, отсутствия достаточной для анализа статистической базы. Прорывным стало многоплановое исследование УВП, проведенное в рамках НИР «Совершенствование нормирования труда и формирование новых подходов к организации трудовых отношений и оплаты труда отдельных категорий работников организаций высшего образования» (научный руководитель доктор социологических наук О.С. Осипова), которое, в свою очередь, стало возможно, благодаря совершенствованию системы мониторинга вузов.

Какое представление об УВП и его работе мы сегодня имеем? Сложившиеся стереотипы: это работа для пенсионеров или достаточно обеспеченных молодых мам, не требующая хорошей информационно-технической подготовки и высокой интенсивности труда. Рассмотрим, что сегодня в действительности представляет эта категория сотрудников. Численность УВП во всех российских вузах, представивших статистическую отчетность за 2013 г., составила в головных вузах (государственных и негосударственных) 123 923 человека, вместе с филиалами – 142 688 человек [1]. Представители учебно-вспомогательного персонала составляют в среднем по всем вузам Российской Федерации 17,2% от общей численности работающих в них сотрудников. Статус данной категории сотрудников низкий, и они не относятся, как правило, к основному персоналу образовательных организаций высшего образования. Данная категория на две трети представлена женщинами, которые имеют высокий образовательный уровень. Почти 70% сотрудников УВП вузов имеют высшее образование. Этот факт говорит о значительном недооцененном потенциале данной категории работников.

Для того чтобы проверить сложившиеся мифы на соответствие современным реалиям, в рамках Финансового университета при Правительстве Российской Федерации, который одним из немногих вузов страны начал реформировать систему работы и оплаты труда УВП и накопил значительный опыт по оптимизации численности УВП, в мае 2014 г. было проведено социологическое исследование. В анкетировании принял участие каждый второй сотрудник УВП кафедр и деканатов. В опросе не участвовали работники УВП базовых кафедр, а также представители УВП деканатов заочной и очно-заочной форм обучения.

Какие социологические факты о состоянии УВП, университетской культуре, политике управления говорят нам об имеющемся потенциале, ресурсах данной категории сотрудников? Респондентам был задан вопрос: могут ли они влиять на формирование инновационной среды своего вуза? Всего 9% респондентов ответили утвердительно на этот вопрос, 38,6% ответили отрицательно и 43,2% затруднились с ответом. Такое процентное соотношение можно объяснить низкой информированностью и отсутствием понимания учебно-вспомогательным персоналом сущности инновационной среды как таковой. На вопрос о необходимости реорганизации работы учебно-вспомогательного персонала вуза около 70% респондентов дали утвердительный ответ, при этом каждый третий опрошенный считает, что необходимо внесение значительных изменений в работу УВП, так как без этого дальнейшее инновационное развитие университета невозможно. Для своего развития таланту необходимо работать, реализовывать себя в инициативной, творческой, инновационной среде. На вопрос, считают ли респонденты, что формирование инновационной среды вуза улучшит условия для их самореализации, положительный ответ дал каждый четвертый опрошенный.

Результаты социологического исследования подтвердили, что, к сожалению, учебно-вспомогательный персонал даже ведущих университетов еще не задействован в качестве важного фактора инновационного развития образовательной организации. Почти 60% опрошенных отмечали отсутствие возможностей для карьерного роста. 27% респондентов считают, что в вузе для них нет возможностей для того, чтобы можно было проявить себя, раскрыть свои способности и таланты.

На какие механизмы создания / институционализации / развития среды, расположенной к HiPo, необходимо делать ставки? Начинать надо с совершенствования работы УВП образовательных организаций высшего образования. Как привлечь и удержать сотрудников, относящихся к данной категории, обладающих высоким творческим потенциалом? Для этого необходимо:

1. Поднять статус УВП в организационной структуре вуза.
2. Повысить зарплату при одновременном повышении уровня напряженности труда (передовой опыт Финуниверситета подтверждает, что это возможно и целесообразно делать).
3. Необходимо внедрять современные технологии управления бизнес-процессами в практику университетского управления на горизонтальном уровне.
4. Перейти к компетентностному подходу при подборе и оценке работы УВП.
5. Упорядочить количество должностей, относимых к категории УВП.
6. Обращать особое внимание на повышение квалификации этой категории сотрудников вуза.

По мнению авторов, результаты исследования показывают, что значительная часть УВП передовых вузов готова к переменам, к изменению своей роли в структуре и деятельности современного вуза, готова и стремится к самореализации и самосовершенствованию через различные формы обучения, в которые готова вкладывать не только свои силы, но и собственные средства. Сотрудники УВП могут стать катализатором создания благоприятного инновационного климата в российских вузах. Только понимая и принимая участие в инновационных процессах, учебно-вспомогательный персонал образовательных организаций высшего образования способен способствовать созданию и развитию инициативной среды для талантливых научно-педагогических работников, обеспечивать устойчивое развитие организаций.

## ЛИТЕРАТУРА

1. Осипова О.С., Сахарова Н.В., Смирнова М.Е. Новые подходы к организации и оплате труда учебно-вспомогательного персонала в системе высшего образования / под общ. ред. О.С. Осиповой. М. : Onebook.ru, 2015. 258 с.

## МОНИТОРИНГ ЧЕЛОВЕЧЕСКИХ РЕСУРСОВ ОРГАНИЗАЦИИ КАК ИНСТРУМЕНТ ОРГАНИЗАЦИОННОГО РАЗВИТИЯ

**Е.Н. Осин**, канд. психол. наук, ведущий научный сотрудник

**Т.Ю. Иванова**, научный сотрудник

**Е.И. Рассказова**, канд. психол. наук, ведущий научный сотрудник

Международная лаборатория позитивной психологии личности и мотивации,  
Национальный исследовательский университет «Высшая школа экономики», Москва

Статья подготовлена при поддержке РГНФ (проект № 15-06-10933).

В статье рассматриваются три группы факторов, вносящих вклад в успешность профессиональной деятельности и психологическое благополучие сотрудников организаций: личностные ресурсы, трудовая мотивация и характеристики организационной среды. Описаны возможности мониторинга человеческих



ресурсов организации – нового комплексного подхода к организационной диагностике, опирающегося на результаты научных исследований взаимодействия факторов из различных групп.

**Ключевые слова:** ресурсы личности, мотивация трудовой деятельности, теория самодетерминации, диагностика и развитие организаций, психологическое благополучие сотрудников, модель ресурсов и требований работы, увлечённость работой, позитивная психология.

## **MONITORING OF HUMAN RESOURCES OF ORGANIZATION AS AN INSTRUMENT OF ORGANIZATIONAL DEVELOPMENT**

**EN Osin, TY Ivanova, EI Rasskazova**

We review three groups of variables that contribute to work performance and psychological well-being of employees: personality resources, work motivation, and organizational environment. We describe the possibilities offered by the monitoring of human resources of organization, a new comprehensive approach to organizational assessment based on the models and findings of studies of interaction between the three groups of factors.

**Keywords:** personality resources, employee motivation, self-determination theory, assessment and development of organizations, psychological well-being of employees, job demands and resources model, work engagement, positive psychology.

В условиях современной экономики, рост которой опирается на знания и инновации, роль человеческих ресурсов в успехе бизнеса становится ключевой. Когда-то идеальный сотрудник рассматривался как носитель определённого целевого профиля знаний, умений и навыков, соответствующего задачам организации. К сожалению, простое наличие этих характеристик не гарантирует того, что сотрудник сможет успешно применять и развивать их в условиях неопределённости и быстрых изменений, характерных для современного бизнеса. Различные личностные характеристики, способствующие успешности и благополучию в ходе осуществления той или иной деятельности, но неспецифичные по отношению к её содержанию, в современной психологии совокупно обозначаются как личностные ресурсы.

Переход от парадигмы знаний, умений и навыков к парадигме компетенций был связан с осознанием вклада личностных характеристик в успешность профессиональной деятельности и карьерное развитие. Однако само понятие компетенций является дескриптивным и позволяет лишь зафиксировать феномен успешности в определённых ситуациях деятельности, но не объяснить его. Анализ существующих исследований позволяет выделить как минимум три содержательные группы факторов, вносящих вклад в успешность профессиональной деятельности и психологическое благополучие сотрудников: личностные ресурсы, трудовая мотивация, ресурсы и требования организационной среды. Лишь изучение этих факторов в комбинации даёт возможность оценить, насколько эффективно организация использует человеческие ресурсы, имеющиеся в её распоряжении. Остановимся на этих факторах подробнее.

1. Личностные ресурсы. К переменным, корреляционные и причинно-следственные связи которых с успешностью профессиональной деятельности были показаны эмпирически, относятся такие конструкты, как оптимизм, жизнестойкость, толерантность к неопределённости, чувство связности, самоэффективность и др. Эти личностные ресурсы имеют как общие для различных ситуаций деятельности, так и специфические функции в ситуациях самоопределения и выбора, достижения поставленных целей, преодоления трудностей и стрессоров (Иванова, 2016). В последние годы набирают популярность подходы, демонстрирующие интеграцию различных ресурсов, среди таких подходов теории базисной самооценки (Bono & Judge, 2003), психологического капитала (Luthans, Youssef, Avolio, 2006), личностного потенциала (Леонтьев, 2011).

В рамках последней концепции личностный потенциал рассматривается как интегральная системная характеристика личности, лежащая в основе её способности действовать исходя из устойчивых внутренних критериев в сложных ситуациях и опирающаяся на развитие механизмов саморегуляции. В отличие от более ранних теорий понятие личностного потенциала описы-

вает не только и не столько наличие тех или иных ресурсных характеристик, сколько способность личности гибко и эффективно задействовать их в зависимости от изменяющихся требований ситуации. Этот подход позволяет изучать в качестве «ресурсных» переменных не только убеждения (такие как оптимизм, надежда, жизнестойкость, самооценка), но и атрибутивные процессы (оптимистический атрибутивный стиль, локусы каузальности), а также показатели процессов саморегуляции (когнитивный инсайт и чувствительность к обратной связи, осознанность, ориентация на действие), учитывая особенности вклада каждой из этих переменных в ситуациях профессиональной деятельности различного типа (Иванова, 2016).

2. Трудовая мотивация. Большинство существующих теорий мотивации в организационной психологии рассматривает трудовую мотивацию фрагментарно, как набор потребностей, мотивов, профессиональных ценностей, связь которых друг с другом остаётся неясной. В общей психологии в последние годы наибольшее влияние приобретает теория самодетерминации Э. Деси и Р. Райана (Ryan & Deci, 2000), в которой мотивация рассматривается как совокупность внутренних и внешних форм регуляции и которая успешно применяется в организационном контексте (Gagné & Deci, 2005; Осин, Иванова, Гордеева, 2013). Исследования в этой области показали, что внутренняя мотивация, связанная с интересом к трудовой деятельности и удовольствием от неё, предсказывает устойчивую вовлечённость и вклад усилий в деятельность даже при отсутствии внешних наград и наказаний. В свою очередь, внешняя мотивация неоднородна: существуют как автономные формы внешней мотивации, при которых деятельность воспринимается как выбранная, так и контролируемые формы, когда деятельность воспринимается как вынужденная. В последнем случае деятельность связана с негативными эмоциями и имеет тенденцию прекращаться, как только прекращаются внешние побуждения к ней (Там же).

В контексте фундаментальной психологии понятие внутренней мотивации описывает механизмы, лежащие в основе феномена вовлечённости или увлечённости работой. От уровня внутренней мотивации зависит, будет ли вовлечённость устойчивой во времени, будет ли она связана с экстраролевым поведением и развитием компетенций. Основным вкладом теории самодетерминации является изучение факторов, способствующих формированию внутренней и внешней мотивации. Так, например, в исследованиях показано, что финансовое вознаграждение может подрывать внутреннюю мотивацию, но неспособно сформировать её. Для возникновения и поддержания внутренней мотивации необходимо удовлетворение базовых психологических потребностей, которое зависит от возможностей, предоставляемых организационной средой (Gagné & Deci, 2005).

3. Организационная среда. В модели ресурсов и требований работы (Bakker, Demerouti, 2007; Demerouti, Bakker, 2011), опирающейся на теорию сохранения ресурсов С. Хобфолла (Иванова, 2013) рассматриваются две группы характеристик организационной среды: требования работы, определяющие необходимость физиологических или психологических (когнитивных, эмоциональных) усилий, затрат энергии со стороны работника, а также ресурсы работы, способствующие достижению трудовых целей, развитию сотрудника или снижающие эффект рабочих требований. По данным исследований Э. Демерути, А. Баккера и коллег, высокие требования работы ведут к эмоциональному выгоранию, а высокий уровень ресурсов работы способствует поддержанию мотивации и увлечённости, причём ресурсы играют наиболее существенную роль в условиях с высокими требованиями. Ограничением модели ресурсов и требований является её феноменологический характер: она не объясняет, почему именно эти факторы вносят вклад в формирование увлечённости и выгорания, чем определяются их психологические последствия. Обоснование этой модели дают исследования в русле теории самодетерминации (Ryan & Deci, 2000; Sheldon et al., 2001), демонстрирующие четыре базовые психологические потребности, удовлетворение которых является условием поддержания внутренней мотивации и благополучия на работе.

Обозначим факторы организационной среды, способствующие удовлетворению этих потребностей:

1. Потребность в компетентности (быть способным что-то изменить, быть успешным в чём-либо): адекватная сложность задач, достаточный уровень нагрузки, обеспеченность всем необходимым для работы, ясность роли, наличие обратной связи.

2. Потребность в связанности (быть небезразличным окружающим, иметь с ними тёплые, позитивные отношения): поддержка руководителя, поддержка коллег, неформальные отношения.

3. Потребность в автономии (действовать по своему выбору, свободно выражать своё мнение): наличие возможностей выбора в рамках должностных обязанностей, уважение к мнению сотрудников, поддержка инициативы. На основе экзистенциальной модели профессионального выгорания (Längle, 2003) этот список можно дополнить.

4. Потребность в смысле (чувствовать связь с более широким контекстом): ясность ценностей организации, соответствие миссии организации и смысла выполняемой деятельности ценностям и жизненным перспективам сотрудника.

Теоретическая модель, лежащая в основе нашего подхода к организационной диагностике, опирается на данные эмпирических исследований и описывает различные виды взаимодействия трёх перечисленных групп факторов. Согласно нашей модели, эффективное использование человеческих ресурсов имеет место там, где требования рабочей среды соответствуют личностным ресурсам сотрудников, а ресурсы организационной среды способствуют поддержанию увлечённости (внутренней мотивации) сотрудников и достаточны для решения поставленных задач. В такой ситуации высокая производительность труда сочетается с высокой удовлетворённостью работой (Judge et al., 2001), а успех организации в целом синергично связан с психологическим благополучием её сотрудников, которое имеет позитивный обратный эффект на личностные ресурсы, характеристики организационной среды и мотивацию сотрудников. Избыток требований или нехватка ресурсов организационной среды могут приводить к снижению внутренней мотивации и эмоциональному выгоранию сотрудников, хотя высокий уровень личностных ресурсов у последних может отчасти компенсировать эти негативные эффекты (Demerouti, Bakker, 2011; Шауфели, Дийкстра, Иванова, 2015). И напротив, сотрудникам с низким уровнем личностных ресурсов необходимы дополнительные ресурсы организационной среды (социальная поддержка руководителя и коллег, структурирование деятельности и пр.), чтобы успешно справляться с требованиями работы и избежать выгорания в условиях стресса (Иванова, 2013).

Мониторинг человеческих ресурсов представляет собой комплексный подход к организационной диагностике, позволяющий получить данные об актуальном состоянии сотрудников на разных должностях и в различных подразделениях организации. Это даёт возможность оценить вклад организационных факторов в показатели мотивации и удовлетворённости трудом у разных групп сотрудников, выявить «проблемные» группы или подразделения и сильные команды (талантливых руководителей), создавая основу для принятия более обоснованных решений и внедрения мер по оптимизации использования человеческих ресурсов. Дополнительным побочным эффектом является повышение мотивации сотрудников, которым мониторинг доносит идею о ценности индивидуальных мнений для руководства и возможности что-то изменить к лучшему.

Процедура мониторинга человеческих ресурсов включает массовый заочный опрос, который проводится анонимно для снижения эффекта социальной желательности и позволяет получить достоверную информацию на уровне малых групп. Используется батарея тест-опросников с изученными психометрическими характеристиками (структура, надёжность, валидность), нацеленных на диагностику переменных из трёх перечисленных блоков. Достоверность результатов обеспечивается применением комплекса мер по скринингу данных и выявлению недостоверных ответов. На основе полученных данных строятся профили долж-

ностей и подразделений (визуализация данных, дисперсионный анализ), математические модели взаимосвязей переменных в компании (структурное моделирование, многоуровневые модели), что позволяет разработать комплекс мер по организационному развитию с учётом особенностей сотрудников различных должностей и подразделений. Построение эмпирических типологий сотрудников (анализ латентных профилей) позволяет разработать «адресные» меры, учитывающие особенности индивидов.

Опыт проведения мониторинга в нескольких больших российских производственных организациях с филиалами в нескольких регионах России на всех уровнях (от низкоквалифицированных рабочих до топ-менеджмента) убедительно свидетельствует об эффективности этого подхода к организационному развитию при сравнительно невысоких затратах на его проведение. Внедрение на различных уровнях комплекса мер по оптимизации работы с человеческими ресурсами (такие меры могут включать совершенствование стиля руководства отдельных руководителей, обеспечение сотрудников конкретных подразделений недостающими ресурсами, работа над мотивацией отдельных групп сотрудников и др.) позволяет повысить эффективность организации в целом и психологическое благополучие участников трудового коллектива.

## ЛИТЕРАТУРА

1. Иванова Т.Ю. Личностные ресурсы и их функциональное значение для психологического благополучия : дис. ... канд. психол. наук. М. : МГУ имени М.В. Ломоносова, 2016.
2. Иванова Т.Ю. Теория сохранения ресурсов как объяснительная модель возникновения стресса // Психология. Журнал Высшей школы экономики. 2013. Т. 10, № 3. С. 119–135.
3. Леонтьев Д.А. Личностный потенциал: структура и диагностика. М. : Смысл, 2011. 680 с.
4. Осин Е.Н., Иванова Т.Ю., Гордеева Т.О. Автономная и контролируемая профессиональная мотивация как предикторы субъективного благополучия у сотрудников российских организаций // Организационная психология. 2013. Т. 3, № 1. С. 8–29.
5. Шауфели В., Дийкстра П., Иванова Т. Увлечённость работой: как научиться любить свою работу и получать от неё удовольствие. М. : Когито-Центр, 2015. 144 с.
6. Bakker A.B., Demerouti E. The Job Demands-Resources Model: state of art // Journal of Managerial Psychology. 2007. Vol. 22. P. 309–328.
7. Bono J.E., Judge T.A. Core self-evaluations: A review of the trait and its role in job satisfaction and job performance // European Journal of Personality. 2003. Vol. 17. P. S5–S18.
8. Demerouti E., Bakker A.B. The job demands-resources model: Challenges for future research // SA Journal of Industrial Psychology. 2011. Vol. 37. P. 1–9.
9. Gagné M., Deci E.L. Self-determination theory and work motivation // Journal of Organizational Behavior. 2005. Vol. 26. P. 331–362.
10. Judge T.A., Thoresen C.J., Bono J.E., Patton G.K. The job satisfaction–job performance relationship: A qualitative and quantitative review // Psychological bulletin. 2001. Vol. 127. P. 376–407.
11. Längle A. Burnout-Existential meaning and possibilities of prevention // European Psychotherapy. 2003. Vol. 4. P. 107–121.
12. Luthans F., Youssef C.M., Avolio B.J. Psychological capital. Oxford, UK : Oxford University Press, 2006.
13. Ryan R.M., Deci E.L. Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being // American Psychologist. 2000. Vol. 55. P. 68–78.
14. Sheldon K.M., Elliot A.J., Kim Y., Kasser T. What is satisfying about satisfying events? Testing 10 candidate psychological needs // Journal of personality and social psychology. 2001. Vol. 80. P. 325–339.

## МЕХАНИЗМ ФОРМИРОВАНИЯ И ОЦЕНКИ КАДРОВОГО РЕЗЕРВА

*Л.В. Андреев*, магистр факультета психологии

Национальный исследовательский Томский государственный университет, Томск

В статье рассмотрены сущность, принципы и этапы формирования кадрового резерва, сделан вывод о его стратегической важности для компании. Рассмотрены основные аспекты, необходимые для формирования кадрового резерва, выявлены причины, по которым компании создают кадровый резерв. Рассмотрены этапы формирования кадрового резерва.

Принятие решений на основе оперативной и достоверной информации о реальном состоянии различных направлений функционирования системы управления персоналом обусловлено возрастающей ролью человеческих ресурсов в достижении стратегических целей бизнеса. В условиях современной развивающейся экономики актуальной проблемой являются оценка эффективности и мониторинг развития персонала организации, в частности мониторинг управления кадровым резервом руководителей различных уровней.

**Ключевые слова:** кадровый резерв, управление кадровым резервом, административный персонал, инновационное обучение, эффективность деятельности предприятия, инновационная деятельность, кадровый потенциал, показатели оценки кадрового потенциала, производительность труда.

## FORMATION OF THE MECHANISM OF THE ESTIMATION OF THE STAFF RESERVE

**LV Andreenko**

In article the essence, principles and stages of formation of a staff reserve are considered, the conclusion is drawn on its strategic importance for the company. The author reveals the theoretical positions concerning concepts of personnel reserve, its elements, types of structures, directions and perfection methods. Decision-making on the basis of operational and reliable information about an up-to-date state of various directions of personnel management system is determined by a growing role of human resources in achieving strategic purposes of business. In conditions of modern developing economy an actual problem is efficiency estimation and development monitoring of the personnel of an organization, and, in particular, personnel reserve management of directors of various levels.

**Keywords:** staff reserve, management of staff reserve, administrative staff, innovation education, the corporate efficiency activity, innovation activity, human capacity, performance evaluation indicators of human capacity, labor productivity.

В сложившейся экономической ситуации компаниям приходится пересматривать подходы к ведению бизнеса не только в отношении бизнес-показателей, но и в отношении кадрового состава. Предприятия проводят мероприятия по стратегическому развитию организации и модернизации структурных подразделений, осуществляют коррекцию в соответствии с ситуацией. Растущая скорость изменений во внешней и внутренней среде может стать непреодолимым испытанием для компании.

При разработке стратегии работы ориентируются на инновационное развитие, и особую роль в этом играет кадровый потенциал, грамотное управление которым может расширить возможности организации, вывести ее на новый конкурентный уровень, обеспечить устойчивое развитие. Поэтому этап становления инновационной экономики требует выбора определенной стратегии развития с учетом специфических требований к кадровому потенциалу [2].

Понятие кадрового резерва означает формирование на предприятии группы специалистов и руководителей, обладающих высоким профессиональным и управленческим потенциалом, способных с течением времени занять ведущие позиции, обеспечивая необходимую преемственность и стабильную работу компании. Анализ кадрового резерва поможет оценить реальные возможности кандидатов и избежать ошибок при их плановом повышении.

При формировании резерва необходимо знать квалификационные требования, предъявляемые к той должности, на которую зачисляется в резерв сотрудник, принимать во внимание, какие профессиональные знания и опыт необходимы в каждом конкретном случае.

В настоящее время на рынке труда существует проблема несоответствия спроса и предложения ключевых квалифицированных специалистов. Несбалансированность спроса и предложения привела, с одной стороны, к наличию невостребованных работников на рынке труда, а с другой – к дефициту работников определенных профессий, специальностей и квалификаций на предприятиях, что создает ограничения росту производительности труда, приводит к снижению эффективности общественного производства.

Ускоренное инновационное развитие страны должно быть обеспечено специалистами новой инновационной формации, обученных с использованием современных технологий, основанных на тесной связи образования и производства. Именно в условиях перегрева рынка, когда емкость рынка профессионалов может сильно не соответствовать самой потребности компаний, многие компании внедряют и используют не менее рискованную практику кадрового резерва и возвращают «таланты» под своим присмотром, инвестируя немалые средства: финансовые, рабочие и временные [4].

Находящийся в кадровом резерве сотрудник обучается по специализированной программе. Процесс обучения, предполагает использование различных тренингов, семинаров, мастер-классов. В индивидуальном плане развития также указываются: самообучение, участие в проектных группах, временные замещения на периоды когда отсутствуют главные руководители, наставничество, горизонтальные ротации, стажировки.

Для организации работы по формированию резерва должна быть разработана и принята модель формирования резерва кадров, включающая подбор, обучение и расстановку резерва [5].

Выделяют два вида кадрового резерва – внешний (кандидаты, которые не числятся в компании, но представляют для нее потенциальную ценность) и внутренний (работающие в компании специалисты, которых в будущем можно перевести на другие должности).

Внутренний кадровый резерв формируется из числа работников компании. Он подразделяется на оперативный и стратегический резерв [2].

Традиционное видение формирования кадрового резерва предприятия предполагает подготовку конкретной замены для конкретной должности.

Современная система формирования кадрового резерва организации представляет собой кропотливую работу с «талантами». Среди сотрудников предприятия выявляются наиболее перспективные и талантливые, осуществляется их развитие на нынешнем рабочем месте. При этом выявляются их наиболее сильные стороны, после чего решается, на какой именно руководящей должности они принесут наибольшую пользу.

В подавляющем большинстве случаев компании используют традиционный метод создания руководящего кадрового резерва, так как он менее трудоемкий и затратный.

В процессе формирования кадрового решаются следующие важные задачи:

- подбор кадров для замены персонала и создание плана для этих процедур;
- обозначение необходимых требований к будущим сотрудникам;
- выявление потенциально подходящих работников для кадрового резерва предприятия;
- создание индивидуального плана профессионального роста и развития для каждого работника в кадровом резерве организации;
- непосредственное обучение и повышение уровня отобранных специалистов;
- анализ прогресса каждого работника в кадровом резерве предприятия;
- перевод работника на новую должность и помощь в адаптационный период;
- определение фактической стоимости всех вышеперечисленных мероприятий.

В начале выявляются объективно наиболее важные должности, которые серьезно влияют на деятельность компании и ее результаты. Количество важных должностей, для которых необходимо составлять кадровый резерв, отличается в зависимости от размера и особенностей предприятия. При правильном расчете необходимого и достаточного числа резервистов удастся избежать ненужных издержек.

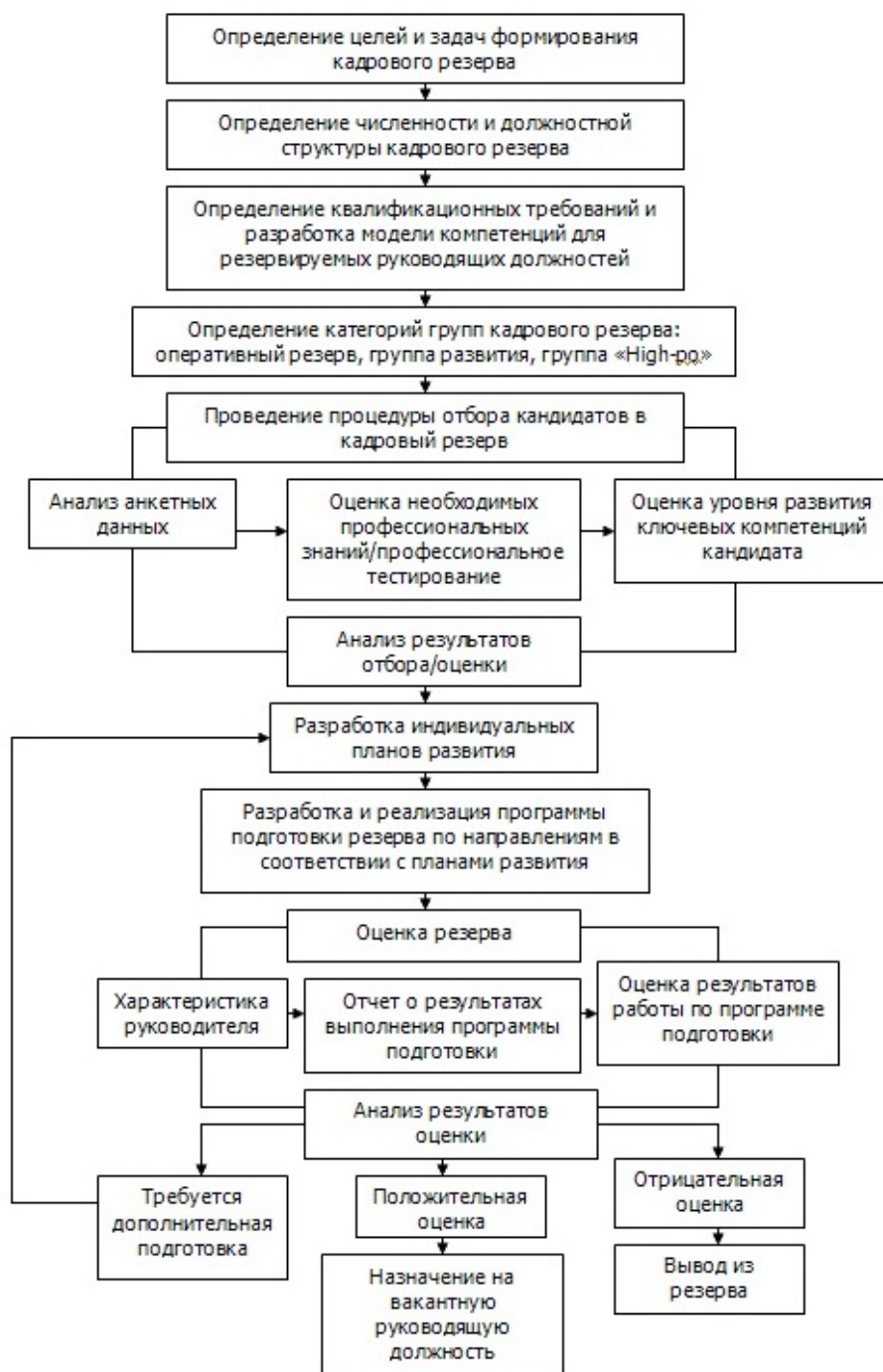


Рис. 1. Формирование кадрового резерва (схема)

При формировании кадрового резерва организации необходимо избегать жесткого разделения будущих должностей для максимальной мобильности [6].

Существуют необходимые критерии, для отбора кандидата в кадровый резерв предприятия:

- мобильность сотрудника (его готовность в любой момент сменить место работы и место проживания);
- способность выдерживать серьезные психологические и физические нагрузки;
- готовность освободиться от выполняемых ранее функций.

Далее наступает второй этап – создание плана высвобождения руководящих вакансий. Для этого анализируется совокупность таких показателей, как возраст действующих руководителей, состояние здоровья, личные интересы, профессиональные перспективы. Полученный план станет основой для подготовки кадрового резерва предприятия.

На третьем этапе обозначаются необходимые требования к потенциальным руководителям. Определяется список личных и профессиональных качеств, которыми в обязательном порядке должен обладать будущий резервист. Можно использовать в данной работе пример действующего руководителя [1].

Анализируя каждую конкретную должность, к кандидатам применяются следующие критерии отбора:

- соответствие совокупности индивидуальных характеристик каждого претендента образу идеального руководителя данного участка;
- наличествующие результаты текущей деятельности;
- степень готовности кандидата заступить на руководящую должность.

Все потенциальные резервисты проходят двухэтапный жесткий отбор. На каждом этапе претендентов оценивают с различных точек зрения.

Вначале отсеивают явно неподходящие кандидатуры. Для их выявления проводят сложные тесты, способные определить, насколько человек готов к дальнейшему развитию и личностному росту.

На втором этапе из оставшихся кандидатов отбирают лучших. Еще глубже анализируют их способности, навыки, таланты, а также потенциал развития.

Если человек попадает под обе категории, то он зачисляется в так называемый «ближний кадровый резерв предприятия». Те же, кто обладает лишь одной из данных характеристик – в «дальний кадровый резерв организации», который является для компании более дорогостоящим из-за необходимости проведения различных обучающих программ и мероприятий.

В процессе формирования кадрового резерва могут совершаться следующие ошибки:

- недостаточная сбалансированность структуры кадрового резерва;
- отсутствие достойных проектов, которые дадут возможность резервистам продемонстрировать свои качества;
- неправильная мотивация кандидатов в кадровый резерв организации.

В процессе работы с отобранными лучшими резервистами они развиваются в трех направлениях: повышают профессиональные и отраслевые навыки, приобретают менеджерские знания, нарабатывают необходимый ситуативный опыт.

Компании, которые усвоили все требования к созданию кадрового руководящего кадрового резерва предприятия, не имеют проблем со сменой персонала любого уровня.

В качестве основных задач, для решения которых формируется кадровый резерв предприятия, можно выделить следующие:

- удовлетворение потребности в ротации кадров, занимающих позиции в течение длительного времени, на более молодые – приток на позиции свежих сил всегда самым положительным образом сказывается на эффективности ведения бизнеса;
- создание кадрового резерва на случай неожиданной отставки ключевых работников: если не подготовить заранее надлежащую замену, неожиданный уход сотрудников с многолетним опытом (особенно занимающих руководящие посты) может создать кризисную ситуацию;
- обеспечение наибольшей эффективности функционирования организации за счет планирования кадрового резерва, т.е. возможности заранее просчитывать карьерный рост ключевых работников, что также помогает избежать хаотичности в работе с персоналом, дает возможность сохранить накопленные знания и опыт в организации;
- с целью мотивации сотрудников: кадровый резерв для персонала становится шансом в новые возможности, позволяет повысить отдачу от сотрудников, тем самым удержать и мотивировать талантливых специалистов;



- с целью снижения затрат на подбор и адаптацию новых сотрудников: с помощью кадрового резерва сокращается время на поиск и адаптацию руководителей со стороны.

Процесс работы с кадровым резервом проходит три основных этапа: анализ потребности в резерве, формирование и составление списка резерва, подготовка кандидатов [3].

Для каждого из этапов характерен свой набор мероприятий, которые необходимо провести, чтобы обеспечить качественную работу с резервом персонала. При формировании системы качеств сотрудника в резервируемой должности, наиболее весомыми факторами и критериями, подлежащими учету, являются:

- мотивация труда;
- профессионализм и компетентность;
- личностные качества и потенциал.

Заключаящим этапом формирования и подготовки резерва кадров является выдвижение работника на соответствующую должность.

Таким образом, наличие резерва кадров позволяет на основе разработанных планов и обоснованных программ готовить кандидатов на подлежащие замещению должности, эффективно и рационально их использовать на различных направлениях.

*Рекомендации по оценке кадрового потенциала инновационной организации*

Систему оценки можно построить следующим образом:

- определение значимых для организации должностей – наиболее адекватными для оценки нам представляются менеджеры и руководители;
- моделирование качественных признаков в качестве критериев оценки – построение модели компетенций как по отдельным рабочим местам, так и компетенций, стратегически-значимых для организации в целом;
- разработка балльной шкалы их оценки: максимально возможное количество баллов по каждому признаку;
- установление значимости каждого признака как для отдельной должности, так и для организации в целом либо по методу экспертных оценок, либо по регрессионному анализу и значимости (в процентах) для рабочего места и для организации каждого признака (компетенции);
- проведение необходимых расчётов;
- анализ полученных данных.

Таким образом, с учётом всего вышеизложенного были предложены рекомендации, которые могут быть использованы при оценке кадрового потенциала организации, в этих рекомендациях учитываются не только требования рабочего места, но и интерес организации, выраженный в коэффициентах значимости, а также личность работника, уровень его развития.

В целом в качестве вывода можно сказать следующее: наиболее эффективным, на мой взгляд, является не просто внедрение системы оценки как автономной системы, а внедрение её в качестве составного звена более комплексной системы. Важно понимать, что упомянутая концепция – не просто набор инструментов и методов, позволяющий в короткие сроки получить отдачу, это в первую очередь внутрифирменная философия. Проведение оценки кадрового потенциала на начальном этапе привлечет к деятельности всех сотрудников организации, поможет выявить потенциал и способности каждого, а значит – понять значимость каждой единицы человеческих ресурсов. В дальнейшем именно это будет способствовать формированию корпоративной культуры, преодолению противоречий, сложившихся в российском менталитете в результате историко-экономического развития нашей страны.

Остановимся на достоинствах кадрового резерва. При грамотном внедрении кадровый резерв решает сразу несколько стратегически важных для компании задач:

1. В случае ухода ключевого сотрудника в компании не возникает кризисной ситуации.
2. В компании формируется резерв высокопрофессиональных и эффективных сотрудников, приверженных стратегии, миссии компании.

3. Кадровый резерв помогает удержать и мотивировать талантливых специалистов.
4. Снижаются затраты на подбор и адаптацию новых сотрудников.

#### *Подводные камни системы кадрового резервирования*

Даже довольно простая и конкретная схема первого примера может привести к нулевым или отрицательным результатам при неправильном ее внедрении в компании. Безусловно, прежде чем приступать к реализации системы кадрового резерва в компании, hr-менеджеру необходимо спрогнозировать все возможные риски, самые распространенные из которых:

1. Психологический барьер руководителей. Некоторые руководители могут негативно воспринять претендентов на руководящие должности, расценив их как своих конкурентов.
2. Избыточное число резервистов. Идея кадрового резерва дискредитируется как таковая, если не удастся задействовать всех сотрудников из резерва. Многие сотрудники, так и не дождавшись повышения, могут просто покинуть компанию, отдав предпочтение конкурентам.
3. Заведомо невыполнимые обещания. Одной из главных ошибок при формировании кадрового резерва может стать зачисление всех сотрудников в базу с обещанным повышением, а затем набор людей со стороны. Безусловно, это отрицательно скажется на репутации как руководителя, так и компании в целом.
4. Неналаженная система продвижения. Если у персонала нет точного представления о том, как совершается переход с одного уровня на другой, это не может не настораживать работников и негативно сказываться на их мотивации.
5. Неблагоприятный психологический климат в коллективе. Публичное выдвижение части сотрудников в потенциальный топ-менеджмент может негативно отразиться на той части коллектива, которую оставили по ту сторону проекта. Особенно если резервистов выбрали, ориентируясь на рекомендации руководителя.
6. Финансовые риски. Важно грамотно просчитать все внутренние и внешние риски, которые могут возникнуть в компании при формировании кадрового резерва. При работе с кадровым резервом прежде всего необходимо определять приоритеты и учитывать особенности конкретной ситуации.

В настоящее время кадровые вопросы недооцениваются. Нужно учесть, что выходу из кризиса будут способствовать специалисты высшей квалификации. Их главная задача состоит не только в совершенствовании управления человеческими ресурсами, но и в разработке новых мотивационных моделей, способствующих справедливой оплате, распределению социальных благ, а также планированию карьеры работников.

#### **ЛИТЕРАТУРА**

1. Ботвинник С.Л. Практика формирования кадрового резерва организации // Бизнес в законе. 2012. № 2. URL: <http://cyberleninka.ru/article/n/praktika-formirovaniya-kadrovogo-rezerva-organizatsii> (дата обращения: 12.11.2015).
2. Козицина А.Н., Филимоненко И.В. Стратегическая взаимосвязь инновационного развития и управления кадровым потенциалом // Экономические и социальные перемены: факты, тенденции, прогноз. 2015. № 1 (37).
3. Купоров Ю.Ю. Внедрение системы оценки кадрового потенциала // Экономическая наука и практика : материалы III междунар. науч. конф. (г. Чита, апрель 2014 г.). Чита : Молодой ученый, 2014. С. 133–139.
4. Медведев П.И., Горбова Т.М. Формирование и развитие кадрового резерва организации // Вестник науки и образования. 2014. № 2 (2).
5. Морозов К. Место, где определяется стратегия // Первый экономический. 2011. № 15. С. 8–12.
6. Родионов Д.Г., Рудская И.А., Кушневa О.А. Рейтинг университетов как инструмент в конкурентной борьбе на мировом рынке образовательных услуг // Инновации. 2013. № 11(181).

# ИСТОЧНИКИ ФОРМИРОВАНИЯ КАДРОВОГО РЕЗЕРВА И ПОВТОРНЫЙ НАЙМ КАК ПЕРСПЕКТИВНАЯ ФОРМА СОЗДАНИЯ ВНУТРЕННЕГО РЕЗЕРВА

*И.П. Безверхова*, магистрант факультета психологии

Национальный исследовательский Томский государственный университет, Томск

Статья посвящена особенностям формирования кадрового резерва и источникам подбора персонала в современных организациях. Проанализированы особенности распространенных методов привлечения персонала. Показаны преимущества и недостатки каждого подхода. В статье обоснована мысль, что в современных условиях имеет смысл применять альтернативные методы подбора и найма персонала, рассмотрены особенности этих методов. Данное направление дополняется также рассмотрением возможности применения более гибких методов подбора персонала для сотрудников с высоким потенциалом.

**Ключевые слова:** кадровый резерв, повторный найм, внутренний найм, подбор персонала, управление персоналом, сотрудники с высоким потенциалом.

## SOURCES OF FORMATION OF PERSONNEL RESERVE AND RE-HIRING AS A PROMISING FORM OF CREATING AN INTERNAL POOL

IP Bezverkhova

The article is devoted to the peculiarities of the formation of personnel reserve and source of recruitment in modern organizations. The features of the common methods of attracting personnel. The advantages and disadvantages of each approach. In the article the idea that modern conditions it makes sense to use alternative methods of selection and recruitment, the features of these methods. This direction is complemented by also considering the use of more flexible methods of recruitment for high-potential employees.

**Key words:** Whole career employment, selection staff, personnel reserve, second recruitment, Personnel Management.

Формирование кадрового резерва представляет собой совокупность действий, направленных на привлечение кандидатов, обладающих профессиональными, квалификационными качествами, необходимыми для достижения целей организации. С решения о привлечении на работу новых специалистов начинается процесс управления персоналом. У руководства данной службы сразу возникает вопрос: где искать необходимых работников, как информировать их об уже имеющихся рабочих местах? Выбор способа набора кадров зависит от кадровой политики руководства организации, финансового состояния организации, специфики организации (научно-исследовательская, образовательная деятельность), типа организационной культуры, структуры потребности в кадрах и прочих факторов [1].

Опираясь на мнения специалистов, приведенные в учебниках по управлению персоналом можно достоверно заявить, что во всем мире процедура подбора персонала проводится благодаря двум источникам – внешнему и внутреннему. Российские компании предпочитают пользоваться в основном внешними источниками подбора и найма персонала. Внешними источниками привлечения кандидатов являются все потенциально возможные работники, не работающие в данной организации в настоящее время, но обладающие профессиональными и деловыми качествами, которые позволили бы им в ней работать [1, 2]. Внешний резерв имеет как свои преимущества, так и недостатки. Проанализировав особенности источников привлечения персонала, к несомненным достоинствам внешних источников можно отнести следующие факторы:

1. Более широкие возможности выбора кандидатов, так как вариантов по поиску потенциальных кадров очень много.
2. Появление с приходом новых людей новых идей, способствующих развитию организации, наличие свежего взгляда на проблемы организации.
3. Удовлетворение абсолютной потребности в кадрах, как в плане качества, так и в плане количества.

4. Снижение риска возникновения интриг в коллективе, так как с приходом новых сотрудников он становится менее сплоченным [3].

Опираясь в исследовании на мнение экспертов по формированию кадрового резерва [1–3], к негативным факторам можно отнести:

1. Увеличение затрат на привлечение кандидатов.
2. Удлинение процесса адаптации новых сотрудников в связи с недостаточными знаниями специфики работы организации у новых сотрудников.
3. Ухудшение социально-психологического климата в организации.
4. Снижение возможностей для профессионального и должностного роста собственных сотрудников организации.
5. Снижение эффективности межличностных коммуникаций в связи с тем, что новых сотрудников плохо знают в организации [3].

Немного иная ситуация складывается с формированием резерва на основе источников внутренних. Внутренние источники подразумевают использование внутренних кадровых ресурсов организации для замещения вакантных должностей. Наиболее эффективным будет сначала использование возможностей внутреннего конкурса, а в случае отрицательного результата использование внешних источников найма требуемых специалистов. К недостаткам внутреннего резерва можно отнести следующие моменты:

1. Ограниченные возможности в подборе персонала.
2. Возможность возникновения конфликтных ситуаций между сотрудниками компании в процессе конкурсного отбора.
3. Возможность возникновения неформальных отношений – «семейственности» – при решении деловых вопросов между бывшими коллегами.
4. Снижение производительности труда работников, не занявших вакантную должность.
5. Увеличение затрат на переподготовку или повышение квалификации персонала при переходе на новую должность.
6. Субъективный подход к профессиональным качествам некоторых работников при занятии вакантной должности из-за большого стажа работы в данной организации.

Внутренний найм в то же время имеет и явные положительные моменты, помогающие руководству организаций решать насущные проблемы с нехваткой квалифицированного персонала в сравнительно короткие сроки:

1. Ускорение карьерного роста собственных сотрудников.
2. Повышение причастности к организации.
3. Улучшение социально-психологического климата в коллективе.
4. Сохранение уровня заработной платы.
5. Снижение затрат на подбор, найм, адаптацию и обучение персонала, а также в связи с уменьшением текучести кадров.
6. Повышение мотивации труда и удовлетворенности трудом работающих сотрудников.
7. Отсутствие необходимости обучения нового сотрудника специфике работы в организации и траты на этот процесс времени [2, 3].

Все эти факторы показывают, что использование внутренних источников для привлечения кандидатов на замещение вакантных должностей повышает мотивацию труда персонала, предоставляет работникам возможности для продвижения по службе, улучшает морально-психологический климат в коллективе, но полностью не удовлетворяет потребности в кадрах и не способствует интенсивности производства. В свою очередь, внешние источники полностью удовлетворяют потребность в персонале, дают новые импульсы для развития организации, но не способствуют социальной сплоченности членов коллектива.

Очевидно, что набор персонала из тех или иных источников в первую очередь должен определяться целями и задачами, стоящими перед организацией. Также установлено, что

приход внешних специалистов на руководящие должности вызывает ненужную нервность и ощущение несправедливости в сложившемся коллективе. Ввиду этого становится необходимым применение новых видов и форм создания кадрового резерва.

Например, гибкой формой является повторный или вторичный найм на новых условиях ранее уволенных работников, причем большинство нанимается на значительно худших, чем ранее, условиях, в том числе и касающихся заработной платы. Это позволяет не только экономить предприятию значительные суммы на оплате рабочей силы, но и заставляет таких работников трудиться с еще большей, чем раньше, энергией в знак благодарности за то, что их не забыли и снова приняли на работу, а также из боязни снова подвергнуться увольнению [3].

Другим вариантом повторного найма может служить возможность распределения функционала для реализации какого-либо проекта среди уже работающих сотрудников. В этой ситуации следует провести исследование и анализ объема функционала для потенциальных кандидатов, провести с каждым сотрудников беседы по возможным видам мотивации дополнительной работы. Это решение является подходящим для небольших краткосрочных проектов в условиях ограниченного финансирования, когда наем новой команды профессионалов на непродолжительный промежуток времени повлечет дополнительные расходы на обучение и оплату труда. Положительной стороной этого варианта может служить то, что в ходе подобного исследования становится более прозрачна занятость сотрудников, ее объем и возможности развития специалистов в другом направлении.

Современные системы управления персоналом уже несколько лет наблюдают ситуацию ослабления мотивации сотрудников к пожизненному найму. Специалисты, имеющие опыт и стаж работы в организации, не стремятся задерживаться на одном месте до пенсии, наоборот, опросы показывают, что работники ориентированы на развитие и получение нового опыта на разных местах, поиск перспектив и улучшение своего карьерного роста. Причиной такого положения становятся снижение лояльности к организации, более простой доступ к информации о других вакансиях, дестабилизация окружающей среды и личной жизни сотрудников. Поэтому процесс найма, увольнения и возвращения сотрудников требует особой модели найма – более гибкой и сложной по сравнению с той, которую использует в настоящее время большинство компаний.

Все эти изменения учитывает стратегическая модель Джона Салливана «whole career employment». Она ориентирует специалистов по управлению персоналом на формирование лояльности и удержание самых эффективных сотрудников. Вместо того чтобы сосредотачиваться на найме топ-специалистов один раз, необходимо планировать их повторный найм в определенные моменты на протяжении всей их карьеры. Компании готовы привлекать и нанимать лучших специалистов повторно на постоянную или проектную работу в тот момент, когда они нуждаются в них, и когда бывшие сотрудники готовы и способны работать на прежнего работодателя в ином качестве. Цель такого найма состоит в том, чтобы получить как можно больше высококачественных результатов от лучших специалистов, когда они будут открыты к предложениям на протяжении всей их карьеры. Цель стратегии занятости Джона Салливана «whole career employment» заключается не в «полной власти над сотрудниками», а в получении от них максимума из того, что они готовы дать в течение различных этапов в своей карьере [4].

В современных условиях подобная система найма может оказаться наиболее подходящей для управления сотрудниками с высоким потенциалом, предпочитающими работать в комфортных условиях. Сегодня все больше организаций осознаёт необходимость в привлечении специалистов с высоким потенциалом, однако таланты требуют особого подхода. Обусловлено это тем, что большинство из них предпочитает работу не на постоянной основе, с нормированным графиком и стандартными задачами, а выбирают занятость в интересующих их проектах и возможность удаленной работы. Учитывая подобные требования, методы повторного найма позволяют сотрудничать с отдельными категориями профессионалов на вы-

годных обеим сторонам условиях: сотрудники получают удобный для них стиль работы и возможность приобретать необходимые для своего развития навыки, а организации получают высококвалифицированных специалистов под актуальные в данный момент задачи с возможностью возобновления сотрудничества в будущем.

Из этого следует, что в современных условиях важно грамотно подходить к выбору источников формирования кадрового резерва организации, не упуская из вида новые методы и стратегии планирования персонала. Методы повторного найма в данном случае заслуживают пристального внимания управленцев как повышающие степень адаптации вновь нанятых сотрудников к сложившимся условиям труда в организации и дающие возможность привлекать сотрудников с высоким потенциалом на взаимовыгодных условиях.

## ЛИТЕРАТУРА

1. Базаров Т.Ю. Управление персоналом. 8-е изд., стереотип. М. : Академия, 2010. 224 с.
2. Макарова И.К., Алёхина О.Е., Крайнова Л.М. Привлечение, удержание и развитие персонала компании : учебное пособие. М. : Дело, 2010. 124 с.
3. Макарова И.К. Управление человеческими ресурсами. Пять уроков эффективного HR-менеджмента. М. : Дело, 2008. 232 с.
4. Салливан Д. «Whole career» как стратегическая модель найма персонала / пер. Я. Аржанова // HR-менеджмент. 2012. № 12. С. 24–29.
5. James C. Hayton. Human Resource Management // ISI Journal Citation Reports © Ranking. 2014.

## ИНДИВИДУАЛЬНЫЙ ПЛАН РАЗВИТИЯ ЧЕЛОВЕКА КАК ИНСТРУМЕНТ РАЗВИТИЯ ПЕРСОНАЛА ОРГАНИЗАЦИИ

*П.В. Коряковцева*, студентка факультета психологии

Национальный исследовательский Томский государственный университет, Томск

*Л.А. Кудашкина*, старший преподаватель кафедры управления образованием

Национальный исследовательский Томский государственный университет, Томск

Статья определяет смысл понятия «индивидуальный план развития» (ИПР) и раскрывает особенности данного понятия в процессе его планирования и реализации. Представлен анализ индивидуальных планов, составленных студентами 1–2 курсов специальности «управление персоналом».

**Ключевые слова:** индивидуальный план развития, самоуправление, планирование, анализ, мотивация, постановка целей.

## INDIVIDUAL PLAN OF HUMAN DEVELOPMENT AS A TOOL FOR STAFF DEVELOPMENT

**PV Koryakovtseva, LA Kudashkina**

The article defines the notion of a personal development plan and reveals the features of this concept in the process of planning and realization this plan. The students of 1 and 2 courses of a specialty Personnel Management have been invited to prepare their own individual development plan of exact period of summer vacation. Students have been to prepare for themselves a list of goals (at least three) and a list of specific actions for each goal. The data are researched by analysis of these plans is presented in the article.

**Keywords:** a personal development plan, self-management, planning, analysis, motivation, goal setting.

Организовать свое время, а где-то даже свою жизнь – это глобальная проблема. Ни для кого не секрет, что если день спланирован до мельчайших подробностей, он определённо принесет большой вклад в вашу жизнь, нежели день, который прошел параллельно со време-

нем. И говоря это, конечно, имеется в виду продуктивность данного дня. А если говорить глубже, то и продуктивность целой жизни. Человек, самостоятельно или с чей-то помощью может добиться более действенного результата, если он четко знает свои цели и задачи. Самоуправление – это управление собой. Как говорится, «если управляешь собой – управляешь миром».

А теперь представим организацию, в которой усердно трудятся сотрудники на благо конечного результата, и соотнесем жизнь человека и организации. Любая организация, если она нацелена на улучшение результата своей деятельности, также нацелена и на развитие своих сотрудников. Ведь развитие – это переход от старого состояния к более новому, качественному, от худшего к лучшему, от низшего к высшему. И на этом этапе возникает вопрос: «Как же правильно спланировать четко действующее развитие сотрудников?». Существует достаточно много способов развития персонала: стажировки, тренинги, ротация кадров, такие методы обучения и развития, как коучинг, тьюторинг, менторинг, супервизия, обучение действием и др. [5]. В данной статье хотелось бы раскрыть такой инструмент, как индивидуальный план развития. Грант Донован, директор компании Perception Mapping (Австралия), говорит об этом следующее: «Если компания хочет получить от каждого сотрудника его максимальную производительность, нужно предоставить ему как можно больше возможностей для устранения его личных профессиональных недостатков. Думаю, что индивидуальные планы развития могут стать хорошим инструментом управления этим процессом. За ними будущее».

Что же такое индивидуальный план развития сотрудника? Проанализировав разные источники, мы получаем очень интересный пазл. Л.Ю. Степашкина, кандидат педагогических наук, эксперт в области оценки и карьерного развития, бизнес-консультант, лицензированный тренер по международному запатентованному методу Structogram и Triogram характеризует индивидуальный план развития как инструмент управления персоналом в зарубежных и крупных отечественных компаниях, который помогает сотруднику планомерно и целенаправленно развивать у себя компетенции и качества, необходимые для более эффективной работы. Л.А. Кудашкина, старший преподаватель кафедры управления образованием Томского государственного университета считает, что индивидуальный план развития является инструментом работы с компетенциями студентов, которыми они овладевают [2]. Таким образом, индивидуальный план развития – это некий инструмент, содержащий определенный перечень действий / мероприятий, которые позволяют достичь поставленных целей. Данный план составляется для того, чтобы сотрудник приобрел новые знания, умения, расширил свои возможности и уже имеющиеся компетенции. То есть это своего рода нематериальная мотивация для сотрудника, так как данный инструмент позволяет получить четкое представление о своем профессиональном положении и желании его улучшить. В начале статьи упоминалось о том, что время – ценно, а спланированное время – бесценно. Поэтому здесь индивидуальный план выступает очень эффективным инструментом. Индивидуальный план развития необходим для осуществления контроля и учета мероприятий по развитию каждого конкретного сотрудника в компании, например, в рамках системы оценки персонала или проекта по развитию кадрового резерва [4]. Интересным моментом является то, что индивидуальный план развития обобщает остальные инструменты. В его содержание входят все ранее перечисленные инструменты. Таким образом, можно сделать следующий вывод: индивидуальный план – это одна из основ развития сотрудников. Во многих организациях индивидуальный план сегодня является едва ли ни главным инструментом работы с персоналом; развитие профессиональных компетенций персонала также осуществляется с его помощью [3]. Кроме того, индивидуальный план развития рассматривается как часть индивидуальной образовательной программы (ИОП), которая использует формализуемые и не формализуемые средства и механизмы. ИПР относится к формализуемым. Здесь индивидуальный план включает в себя предметы по выбору внутри учебного плана образовательного учреждения,

кружки и секции, которые посещает ученик внутри и вовне образовательного учреждения с обозначением своей индивидуальной суммарной недельной нагрузки [1].

Если говорить о том, что индивидуальный план развития сотрудника – это инструмент развития персонала, то студенты, обучающиеся по специальности «управление персоналом», должны освоить этот инструмент, применив его к себе. Стало интересно, как студенты самостоятельно смогут организовать и спланировать свое свободное время и какие цели и компетенции для развития они себе наметят?

Студентам 1 и 2 курсов специальности «управление персоналом» было предложено составить свой индивидуальный план развития на конкретный период – летние каникулы. Студенты должны были составить для себя перечень целей (не менее трёх), которых они хотели бы достигнуть к определенному периоду, и список конкретных действий по каждому из методов развития, которые необходимо выполнить для достижения результата. Все студенты справились с поставленной задачей – индивидуальный план развития был составлен. Всего было проанализировано шестьдесят планов развития. Подробно рассмотрев и изучив все цели студентов, мы получили следующие результаты.

1. Наиболее востребовано у студентов на данный момент **саморазвитие и стремление к личностному росту** в различных направлениях. 65% от общего количества заполнивших ИПР наметили для себя определенные действия и задачи, которые в результате должны повысить их навыки в той или иной сфере деятельности: ораторское искусство, видеомонтаж, спорт и фитнес, пилотирование, вождение автомобиля, танцы, ПК-навыки, знания в области программы Photoshop, шахматы, DJ-управление и многое другое. У студентов есть потребность в повышении знаний и навыков по своим хобби-дисциплинам – это, несомненно, отличный выбор цели. Многие отметили для себя важным развитие коммуникативных способностей, контролирование эмоций и разума, а также повышение культурного уровня.

2. Следующей, не менее востребованной, целью студентов является **повышение знаний иностранного языка**. 60% от общего количества студентов выделили для себя эту цель как отдельный пункт в своем развитии. Это изучение английского, французского, итальянского и китайских языков. Студенты хотят овладеть языковыми средствами в соответствии с темами и сферами деятельности, а также уметь пользоваться этими средствами в коммуникативных целях.

3. На третьем месте с результатом 47% от общего количества заполнивших ИПР находится **организация работы в свободное время**. Как и у любых других людей, у студентов есть потребность в заработке. Поэтому 28 человек выделили для себя важной именно эту цель, 20 человек из них уже готовы приступить к своей работе, и для них важным является профессиональное исполнение своих обязанностей (водители, официанты, аниматоры, спасатели, проводники, организаторы торжеств, мастера по маникюру и туризму, торговые представители). Остальные 8 человек наметили себе поиск работы в установленный период. Студентам, по их мнению, необходимо развивать лидерство, ответственность за поступки, стрессоустойчивость и самоуправление, гибкость, решительность, организованность, чтобы впоследствии уметь принимать различные управленческие решения и быстро реагировать на изменения.

4. 25% от общего количества заполнивших ИПР в приоритет поставили цель **повышения профессиональных знаний по специальности «управление персоналом»**. 15 человек наметили себе на данный период целый ряд мероприятий, которые помогут лучше разобраться в специальности. Это стажировки по России, беседы и встречи с профессионалами своего дела, наблюдение, проведение исследований в области рынка труда, изучение различной учебной литературы. Студенты нуждаются в дальнейшем развитии своих специальных учебных знаний и умений, поэтому даже в период каникул «не отпускают» занятия, способствующие повышению знаний о профессии.

5. У 20% студентов от общего количества заполнивших ИПР поставлена цель – **путешествия**. Италия, Греция, Санкт-Петербург, Красноярск, Черное море и другие города и ме-



ста планируют посетить студенты в указанный период. 12 человек хотят больше узнать о ценностях мировых культур, быть приверженными к культурно-этическим ценностям, поэтому для себя определили такие действия как посещение экскурсий, чтение туристической литературы, общение с носителями культуры, участие в мастер-классах и др.

6. 10% студентов отметили в качестве цели **покупку товаров**. Планшеты, телефоны, учебная литература – все это необходимо купить некоторым студентам для организации своей деятельности наиболее лучшим способом.

7. И, наконец, 5% студентов от общего количества заполнивших ИПР отметили для себя цели, выполнение которых они уже **начали до этого, но планируют закончить в указанный период**. В данном случае студенты выделили главное для себя – умение правильно расставить приоритеты и выбрать подходящее время для завершения данных целей.

Качественно составленный план развития становится некой картой для человека, который хочет организовать свою жизнь. Во многих аспектах своего содержания индивидуальный план схож с индивидуальной образовательной программой, а именно в проявлении функций этих двух понятий. Четкая постановка целей, повышение мотивации, организованность системы обучения, понимание и формирование своего образа будущего в контексте настоящего и будущего, самоактуализация человека в жизни, анализ и рефлексия полученного результата (как завершающий этап), оптимизация учебного процесса (где акцент ставится на важных для карьеры профилях, уделяя меньше внимания предметам, которые не пригодятся для будущего) – это неопценимые функции, которые выполняют и ИПР, и ИОП, и которые являются важными критериями в самоопределении себя и своей дальнейшей карьеры / жизни [1].

Таким образом, студентам необходимо хотя бы раз в год составлять индивидуальные планы развития. Это помогает сконцентрироваться на определенных задачах, а также соединить воедино свои потребности и наиболее четко и компактно организовать свое время. В процессе неоднократного составления и реализации плана у студентов будет вырабатываться привычка применения этого инструмента развития для сотрудника в организации в будущем.

## ЛИТЕРАТУРА

1. Зоткин А.О., Муха Н.В. Индивидуализированное обучение в Великобритании и России // Народное образование. 2008. № 5. С. 186–192.
2. Кудашкина Л.А., Погудина Е.Ю. Формирование функциональных компетенций студентов вуза // Сибирский психологический журнал. 2014. № 51. С. 73–82.
3. Латышев А. Конструктор индивидуальных планов развития // Справочник по управлению персоналом. 2012. № 11. С. 56–66.
4. Райзберг Б.А., Лозовский Л.Ш., Стародубцева Е.Б. Современный экономический словарь. 5-е изд., перераб. и доп. М. : ИНФРА-М, 2006. 495 с.
5. Смирнова Н.К., Самарина О.Г., Астахова Т.А. Организационные изменения в компании: персонал, руководители, процессы и управление. М. : Бератор-Паблишинг, 2008. 192 с.

# **АУДИТ ПРОЦЕССА ПОДБОРА ПЕРСОНАЛА КАК ФАКТОР СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ УПРАВЛЕНИЯ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМ ПОТЕНЦИАЛОМ В ОРГАНИЗАЦИИ**

**И.В. Катковская**, магистрант факультета психологии

Национальный исследовательский Томский государственный университет, Томск

**А.В. Андриенко**, канд. пед. наук, доцент кафедры управления образованием

Национальный исследовательский Томский государственный университет, Томск

В статье излагается сущность аудита процесса подбора персонала организации. Дан подробный обзор понятий «аудит», «кадровый аудит», «аудит процесса подбора персонала». Представлены этапы аудита процесса подбора персонала и осуществляемые на них исследовательские действия аудиторов. А также рассматриваются возможности организации и проведения кадрового аудита в современных Вузах. В основу настоящей статьи положены материалы курсовых работ и результаты выпускной квалификационной работы автора по проблеме.

**Ключевые слова:** подбор персонала, методика аудита, кадровый аудит, аудит кадрового потенциала, аудит процесса подбора.

## **AUDIT OF THE RECRUITMENT PROCESS AS A FACTOR OF PERFECTION OF HUMAN POTENTIAL MANAGEMENT IN THE ORGANIZATION**

**IV Katkovskaya, AV Andrienko**

The article describes the essence of the audit process of recruitment organization. Concepts «audit», «human resources audit», «audit of the recruitment process» are studied in details. Stages of audit process of recruitment and research actions of auditors carried out in the stages are provided. Possibilities of an organization and conducting of personnel audit in modern higher schools are also considered. This article is based on materials of the author's term papers and results of graduation thesis relating to the problem.

**Keywords:** recruitment, audit methodology, HR-audit, cadre potential audit, audit of the recruitment process.

В современном мире ни у кого не вызывает сомнения утверждение о важности человеческих ресурсов. Существование любой организации, её успешность и финансовая стабильность напрямую зависят от того, насколько правильно и качественно будет подобран персонал. В этих условиях обостряется потребность руководителей в инструментах получения объективной информации о состоянии процесса подбора персонала.

Аудит кадровых процессов, в том числе процесса подбора персонала, на сегодняшний день является актуальной управленческой деятельностью. Вопросами подбора персонала занимается каждая организация в силу объективных причин, связанных с естественной текучестью персонала. А если организация находится на стадии роста, то вопрос подбора становится одним из самых значимых в управлении персоналом. Кроме того, любая организация, внедряющая и реализующая систему менеджмента качества, нуждается в аудите системы управления персоналом на регулярной основе. Вместе с тем для современного состояния аудита кадровых процессов характерны довольно слабое развитие его теории и недостаток практического опыта. Множество вопросов в этой области остаётся не изученным: стандартизация методики проведения аудита кадровых процессов, совершенствование и разработка показателей аудита, выделение этапов проведения кадрового аудита. Это негативно отражается на качестве результатов аудита и его управленческой ценности. Поэтому важно, чтобы данный управленческий инструмент получил более разностороннее научно-теоретическое обоснование.

В данной статье непосредственно проанализируем методику аудита процесса подбора персонала на примере ОАО «Фармстандарт-Томскхимфарм», а также рассмотрим возможности организации и проведения кадрового аудита в вузе.

Для выявления понятия «аудит процесса подбора» обратимся для начала к понятиям «аудит» и «кадровый аудит». Термин «аудит» (от латинского *audit* – слушает) обычно связывают с процедурой независимой оценки, контролем, ревизией хозяйственной деятельности предприятия, системы, процесса или продукта. Согласно руководству по аудиту систем менеджмента (19011:2011), аудит – это систематический, независимый и документированный процесс получения информации о состоянии какой-либо системы управления в организации (свидетельств аудита) и ее объективного оценивания (данные аудита), чтобы определить степень соответствия должному состоянию (критерии аудита – совокупность требований, эталон) [1, с. 1–9]. Целью аудита является определение соответствия характеристик продукта или процесса определенным требованиям, рабочим инструкциям, техническим предписаниям, нормативным документам, а также требованиям потребителя. Таким образом, аудит направлен на оценку качества продукта или процесса и последующее его улучшение, приведение в должное состояние. Исследователи в области кадрового аудита, аудита кадрового потенциала, дают следующее определение данному понятию: «комплекс процедур, направленных на оценку эффективности существующей системы управления персоналом компании, соответствия кадрового потенциала компании ее целям и стратегии; цель кадрового аудита – выявить слабые и сильные стороны коллектива, тенденцию его развития и возможные варианты поведения в изменившейся обстановке» [2, с. 10; 3, с. 316]. Таким образом, аудит, осуществляемый в рамках подбора персонала, заключается в общей диагностике состояния процесса по подбору кадров, оценке эффективности проводимых мероприятий по привлечению, поиску, отбору и найму кандидатов и, кроме того, оценке соответствия процесса подбора персонала кадровой политике, стратегии, целям и ценностям организации. Из вышесказанного можно сделать вывод, что аудит процесса подбора персонала выступает своего рода методом мониторинга его эффективности.

Теперь важно понять, каким образом нужно осуществлять аудит процесса подбора, на чём нужно акцентировать внимание. Одним из ключевых условий повышения уровня признания и популяризации аудита процесса по подбору кадров в управленческой среде является описание его методики, т.е. создание определенного алгоритма исследовательских операций, обеспечивающего получение заданного результата. В настоящее время в управленческой практике еще не сформировалась какая-либо конкретная методика аудита процесса подбора для определенной группы предприятий или отдельной отрасли промышленности. В связи с этим в качестве основы для ее построения нами выбраны требования и инструкции руководства по аудиту систем менеджмента (ИСО 19011 2011 г.), общепринятые в управленческой практике принципы построения процесса подбора персонала, а также алгоритм его проведения. Схематично методика аудита процесса подбора персонала представлена на рис. 1. Специфика методики аудита проявляется в исходных данных, в качестве которых выступает управленческая потребность в информации о состоянии данного процесса, а также в ее втором этапе сбора и анализа информации о процессе подбора на основе модели трехуровневой оценки. При этом следует отметить, что подбор персонала рассматривается как интегративная категория, включающая в себя мероприятия по планированию, привлечению, отбору и найму кандидатов. В зависимости от обстоятельств, специфики ситуации аудит процесса подбора персонала может осуществляться на полной основе, либо только отдельных направлений модели оценки. Кроме того, в ходе аудита стандартные операции могут преобразовываться с учетом особенностей целей, задач, объекта и предмета.

Для более полного представления и понимания особенностей методики аудита процесса подбора детально рассмотрим исследовательские стадии и выполняемые на них действия аудитором.

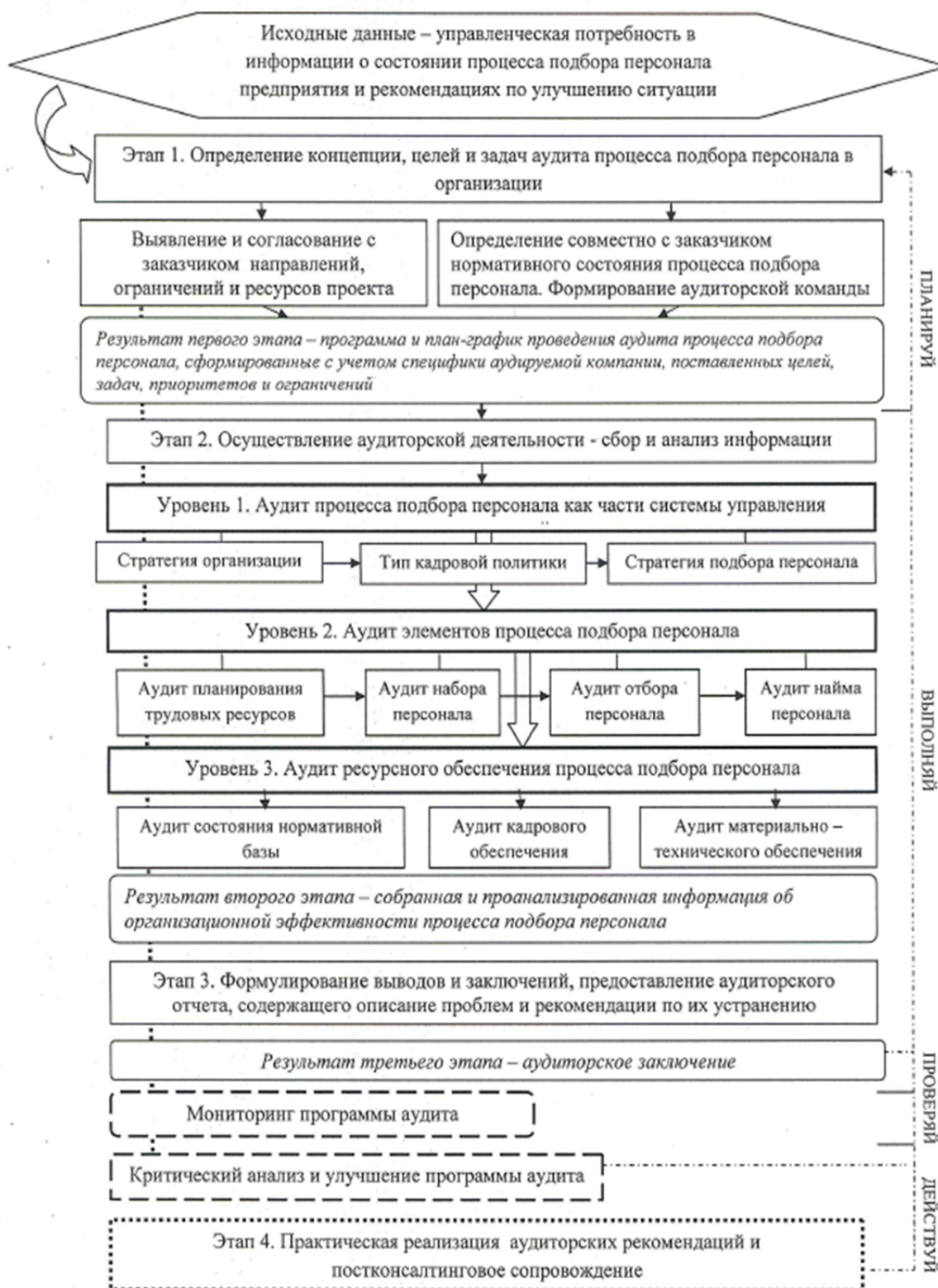


Рис. 1. Методика аудита процесса подбора персонала

Этап I. Аудит процесса подбора начинается с разработки программы его проведения и прежде всего, уточнения концепции, цели, задач, условий, ограничений и ресурсов проекта. Их специфика определяет весь последующий процесс диагностики. Определим возможные цели аудита процесса подбора персонала:

- содействие постоянному улучшению процесса подбора персонала;
- анализ существующей на предприятии процедуры подбора персонала и определение сфер ее улучшения;
- определение результативности процесса подбора для достижения конкретных целей;
- оценка совместимости и согласованности стратегии и целей процесса подбора с политикой и общими целями организации.

Целью аудита процесса подбора персонала в ОАО «Фармстандарт-Томскхимфарм» являлось проведение анализа существующей на предприятии процедуры подбора на базе модели трехуровневой оценки ее эффективности, а также определение путей ее оптимизации.

В зависимости от поставленных целей и задач аудита процесса подбора нужно выбрать и определить методы результативного проведения аудита. Широкое применение в практике аудита находят количественные методы сбора первичной информации: опросы, интервьюирование, анкетирование, анализ документов, наблюдение, а также тестирование. На наш взгляд, помимо количественных методов сбора данных, в ходе аудита процесса подбора персонала можно использовать также качественные методы исследования, такие как метод отдельного случая, метод кейс-стади, групповое интервью (или фокус-группа) и ряд других.

Соотношение использованных нами методов сбора информации в ходе аудита процесса подбора на предприятии и решаемых при их помощи исследовательских задач представлено в табл. 1.

Т а б л и ц а 1

**Исследовательские методы и задачи**

<b>Методы сбора информации</b>	<b>Исследовательские задачи</b>
Кейс-исследование организации, в частности анализ стратегии, диагностика организационной культуры предприятия при помощи методики OCAI (Organizational Culture Assessment Instrument) К. Камерона и Р. Куинна	Сбор и систематизация первичной информации об исследуемой организации, ее стратегических целях и ценностях. Дальнейшее сопоставление стратегии подбора персонала с целями и ценностями организации
Экспертиза алгоритма подбора и приема персонала – «Стандарт предприятия. Система менеджмента качества. Управление персоналом»	Сбор первичной информации о процессе подбора персонала организации. Исследование соответствия целей процесса подбора целям организации. Оценка качества состояния нормативной базы, регулирующей вопросы подбора персонала организации. Определение уровня совпадения фактического и нормативного общепринятого в практике управления алгоритма подбора персонала
Онлайн-опрос «Особенности процесса подбора персонала на предприятии»	Анализ состояния планирования потребности в персонале на предприятии. Выявление особенностей привлечения, отбора и найма кандидатов
Интервью с менеджером по персоналу и начальником Отдела по работе с персоналом	Выявление потребности Отдела по работе с персоналом в совершенствовании процесса подбора. Выявление затруднений и проблем в организации процесса подбора на предприятии

*Этап II. Сбор и анализ информации* является значимым и самым сложным, так как предполагает исследование не только отдельных элементов процесса, но и политику предприятия в целом. Такой комплексный подход к оценке процесса подбора трудоемок, но позволяет более полно проанализировать ситуацию и сделать результаты аудита качественными и достоверными.

К основным предпосылкам формирования стратегии подбора персонала можно отнести следующие:

- стадии жизненного цикла организации и тип стратегии предприятия;
- особенности организационной культуры предприятия;
- тенденции отраслевого рынка труда и развития персонала в отрасли.

Проанализируем данные предпосылки в исследуемой нами организации. Открытое акционерное общество «Фармстандарт-Томскхимфарм» – крупнейший производитель готовой фармацевтической продукции в Западно-Сибирском регионе России. ОАО «Фармстандарт-Томскхимфарм» одно из четырёх предприятий компании «Фармстандарт». В настоящее время руководство компании реализует программы по переходу всех производственных мощностей на европейские стандарты GMP (ГОСТ Р 52249-2009 «Правила производства и контроля качества лекарственных средств»; требования Настанова СТ-Н МОЗУ 42-4.0:2011 «Лекарственные средства. Надлежащая производственная практика»). На предприятии действует ГОСТ ISO 9001-2011. «Межгосударственный стандарт системы менеджмента качества. Требования». В своей деятельности компания придерживается следующих основополагающих принципов: инновации, эффективность, ответственность. Стратегия развития компании предполагает:

- внедрение новых препаратов на регулярной основе;
- кооперация и совместные проекты с лидирующими зарубежными фармацевтическими компаниями;
- продвижение ведущих брендов с целью увеличения роста продаж и доходов;
- рост за счет слияний и приобретений.

Диагностика организационной культуры предприятия проводилась при помощи методики OCAI (Organizational Culture Assessment Instrument) К. Камерона и Р. Куинна. Данный инструмент позволил выявить доминирующий тип организационной культуры и разрывы между ее текущим и предпочтительным состояниями. Результаты диагностики типов культур на предприятии представлены на рис. 2.

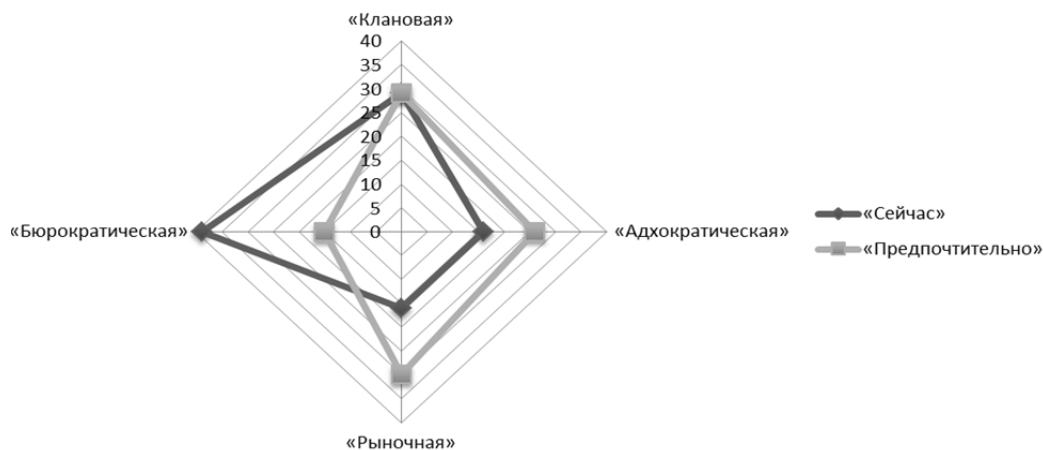


Рис. 2. Усредненный профиль организационной культуры ОАО «Фармстандарт-Томскхимфарм»

По результатам диагностики на данный момент в организации преобладают бюрократическая и клановая культуры. В подобной ситуации организация фокусирует внимание на следующих моментах:

- гибкость в принятии решений внутри организации, забота о людях, сплоченность, моральный климат, развитие человеческих ресурсов;
- рентабельность, своевременность, гладкое функционирование;
- стабильность, контроль, формализация процессов.

Предпочтительный тип организационной культуры сместился в сторону рыночного и адхократического типа с преобладанием клановой культуры. По мнению К. Камерона и Р. Куинна, «...задача состоит не в том, чтобы расставить акценты в равной мере на всех

четырёх типах культур. Скорее необходимо, чтобы организация обрела способность смещать акценты, когда этого требует конкурентное внешнее окружение» [4, с. 87]. Кроме того, согласованность доминантной культуры организации с ее стилем лидерства, управлением персоналом и в целом стратегией развития позволяет добиваться более высоких показателей деятельности. Следовательно, если исследуемое нами предприятие реализует стратегию интенсивного роста и внедрения новых препаратов на регулярной основе, необходим акцент на внешних позициях и стимулировании инновационной активности предприятия. На основе данного анализа также можно сделать некоторые предположения о стратегии подбора персонала в организации. Бюрократическая и клановая культуры определяют приоритет в профессиональных компетенциях при отборе кандидатов: ориентация на людей и процессы, следование моральным принципам и преданность делу, строгое следование правилам, стандартам организации, моделирование бизнес-процессов, их совершенствование, умение отслеживать детали.

А теперь непосредственно рассмотрим основные элементы, алгоритм процесса подбора в ОАО «Фармстандарт-Томскхимфарм» и выделим его некоторые особенности.

*Аудит состояния нормативной базы.* Начнем с того, что вся процедура подбора прописана в стандарте предприятия «Система менеджмента качества. Управление персоналом». Оценка ресурсного обеспечения процесса подбора, в частности критический анализ состояния нормативной базы в исследуемой нами области, даёт возможность сделать некоторые выводы. Несмотря на то что вся процедура подбора последовательно описана в данном стандарте, сам процесс не реализуется в полной мере. Существующие формы заявки на подбор, анкеты соискателя и протокола интервью содержат только формальные вопросы для кандидатов, ответы на которые не дают полного представления о потенциальном работнике. Так, в просмотренных анкетах был выделен ряд недостатков:

- отсутствуют вопросы, затрагивающие данные о дополнительном образовании (тренинги, курсы, семинары);
- не раскрывается информация о специальных навыках: водительские права, знание иностранных языков, владение организационной техникой;
- не затрагиваются стратегические цели кандидата.

Все формы унифицированы, не учитываются особенности работы в фармацевтической отрасли, специфические требования к кандидатам. В ОАО «Фармстандарт-Томскхимфарм» практически не уделяется внимания оценке личностных качеств и мотивов кандидатов при устройстве на работу, что может привести к психофизиологическому несоответствию работника выполняемому им труду и неудовлетворенности.

*Аудит планирования трудовых ресурсов* предполагает анализ проводимых мероприятий в области планирования количественной и качественной потребности в персонале. Планирование потребности в персонале в ОАО «Фармстандарт-Томскхимфарм» осуществляют Отдел организации труда и заработной платы совместно с Отделом по работе с персоналом путем оценки наличных ресурсов и производственного плана предприятия. При планировании количественной потребности в персонале на предприятии отдается предпочтение *методу экстраполяции* – выявление закономерностей изменений состава персонала, чтобы учитывать эти изменения в будущем. Подобный метод подходит, как правило, для организаций со стабильной структурой, действующих в стабильной окружающей среде, но не позволяют оперативно реагировать на изменения как внутри организации, так и в ее окружении.

В табл. 2 представлена схема взаимодействия ответственных и исполнителей процедуры подбора на начальном этапе.

*Аудит набора персонала* предполагает оценку следующих параметров [5, с. 165]:

- перспектив внутренних и внешних методов поиска кандидатов с точки зрения ситуации на отраслевом рынке труда, кадровой политики и стратегии развития организации;

– адекватности используемых методов набора относительно требований к кандидатам и категории персонала.

Т а б л и ц а 2

**Взаимодействие Отдела по работе с персоналом со структурными подразделениями на начальном этапе подбора персонала**

Структурное подразделение	Отдел по работе с персоналом получает от данного структурного подразделения	Отдел по работе с персоналом передает в данное структурное подразделение
Отдел организации труда и заработной платы	Утвержденное штатное расписание предприятия. Утвержденный производственный календарь на предстоящий год.	Статистическая отчетность по использованию рабочего времени и движению работников за квартал, год
Руководитель структурного подразделения	Заявка на подбор персонала. Требования к кандидатам	Информация и комментарии о кандидатах, прошедших собеседование

В исследуемой нами организации набор таких работников, как укладчики-упаковщики, фасовщики, грузчики, осуществляется массово, в короткие сроки и не доставляет больших затруднений. Используемые при этом методы поиска (рекомендации сотрудников компании, друзей, знакомых, родственников; объявления в СМИ; стенды на предприятии; бегущая строка) дают свои результаты и привлекают достаточное количество кандидатов. Привлечение и набор высококвалифицированных сотрудников (топ-менеджер, инженер-технолог) или специалистов в области разработки новых лекарственных препаратов (химики, микробиологи) вызывают некоторые затруднения. Требования, предъявляемые к таким специалистам, довольно высокие: практический опыт работы в подобной области, профильное образование, глубокие знания о продукте, знание законодательной базы по своему блоку работы, владение иностранным языком, – и это далеко не полный перечень компетенций желанного специалиста. Такой опытный специалист на фармацевтическом рынке труда сегодня скорее исключение, чем правило. Подобная ситуация характерна в целом для всех фармацевтических компаний и связана с общерыночной и отраслевой тенденциями, приводящим к кадровому дефициту. «Отраслевой аспект заключается в том, что в период динамичного развития сфера, производящая технологически сложный продукт, активно внедряющая международные стандарты качества, требует все более квалифицированных кадров, предложение которых на рынке труда не удовлетворяет спрос работодателей. Кризис роста – именно так можно обозначить положение дел на рынке труда в фарминдустрии» [6, с. 92]. Характерный синдром в сложившейся ситуации – увеличение сроков найма персонала по сравнению со средними общепринятыми показателями, а также постоянный пересмотр требований к кандидатам, лишние согласования заявок на подбор. Все вышеперечисленные факторы заставляют менеджеров по персоналу заниматься хэд-хантингом – переманивать лучших сотрудников лучших компаний, что не всегда удается в связи с неконкурентоспособной заработной платой, а также усиливать работу с профильными учебными заведениями в надежде привлечь талантливых выпускников вузов. Кроме того, в ОАО «Фармстандарт-Томскхимфарм» активно реализуется стратегия внутреннего подбора. Внешний подбор осуществляется в первую очередь по стартовым позициям, растет спрос на научно-производственные кадры, специалистов в области разработки новых лекарственных препаратов, а также производственного персонала. При этом отдается предпочтение как можно большему соответствию кандидата требованиям должности, его способности строго следовать правилам, инструкциям, стандартам предприятия. В целом можно говорить о стратегии «подбора для соответствия» в ОАО «Фармстандарт-Томскхимфарм».

*Аудит отбора (оценки) персонала* – оценка эффективности разработанной программы оценочных процедур, методов и инструментов оценки кандидатов. Предварительный отбор в



организации осуществляет менеджер по персоналу путем анализа резюме, документов кандидата, сбора рекомендаций, анкетирования, проведения первичных собеседований. Результаты собеседования менеджер по персоналу фиксирует в протоколе интервью также в соответствии с формой. Собеседование с кандидатами проводится в свободной форме, без предварительной подготовки вопросов и ситуационных заданий. Можно говорить об использовании только пассивных методов отбора кандидатов. Руководители подразделений проводят собеседование с кандидатами, прошедшими первоначальный отбор, с целью уточнения характера работы, выполняемой в прошлом, оценки готовности кандидатов к работе. Результаты наблюдения, опросов и интервью с менеджером по персоналу позволили сделать следующие выводы относительно профессионального отбора кандидатов.

1. Руководители структурных подразделений наряду с менеджерами по персоналу являются исполнителями процесса подбора в организации, мнение которых является решающим при принятии решения о найме кандидата, однако ответственности за результаты данного процесса они не несут.

2. Отсутствует комплексная оценка кандидатов при отборе. Оценка проводится субъективно по личным впечатлениям. Не ясны основания, критерии отбора.

3. Проведение собеседований с кандидатами руководителями структурных подразделений на низком качественном уровне, что обусловлено неиспользованием, незнанием методик оценки, отсутствием предварительной специальной подготовки линейного и высшего руководства.

Итак, аудит процесса подбора в ОАО «Фармстандарт-Томскхимфарм» на основе модели трехуровневой оценки позволил сделать следующий основной вывод: наблюдается частичная согласованность целей процесса подбора с целями организации. На предприятии отдается предпочтение максимальному соответствию кандидатов требованиям должности, прежде всего формальным (профильное образование, опыт работы), что невозможно в условиях дефицита квалифицированных специалистов с необходимым набором знаний умений и навыков на фармацевтическом рынке труда. Кроме того, в ходе подбора персонала остается без внимания такая важная цель организации, как внедрение новых препаратов на регулярной основе, не осуществляются действия по привлечению сотрудников, ориентированных на непрерывное улучшение, обслуживание потребителей, обладающих профессиональной гибкостью, стремлением постоянно развиваться и обучаться. Данный момент во многом объясняется преобладанием бюрократической и клановой культур, где основными ценностями выступают строгое следование правилам, стандартам, инструкциям, а также благоприятный климат в коллективе, без ориентации на внешние позиции, поддержание духа соперничества у сотрудников и в целом инновационной активности предприятия.

*Этап III.* Третьим этапом аудита процесса подбора является формирование аудиторских выводов и заключений, содержащих описание проблемных областей и рекомендаций по их устранению. Обобщенные выводы по результатам аудита и действия по оптимизации процесса подбора персонала в ОАО «Фармстандарт-Томскхимфарм» представлены в табл. 3.

*Мониторинг, критический анализ и улучшение программы аудита.* В представленной нами методике аудита процесса подбора проиллюстрировано применение цикла: «Планируй – Выполняй – Проверяй – Действуй». Данный цикл предполагает необходимость постоянного мониторинга, критического анализа программы аудита, определения сфер ее улучшения. Некоторые факторы могут определять потребность во внесении изменений в программу аудита процесса подбора, например такие как продемонстрированный уровень результативности процесса подбора персонала, изменения в системе управления подбором заказчика аудита, изменения в стандартах, правовых и других требованиях, которые организация обязуется соблюдать и т.д.

*Этап IV.* Постконсалтинговое сопровождение традиционно включает в себя помощь аудиторов во внедрении предложенных рекомендаций. Также, в случае необходимости,

аудиторами организуется предоставление других консалтинговых услуг, например таких, как обучение руководителей подразделений навыкам проведения собеседования, методикам оценки кандидатов и т.д.

Т а б л и ц а 3

**Заключение аудита процесса подбора персонала в ОАО «Фармстандарт-Томскхимфарм»**

Выявленные проблемы в процессе подбора персонала	Предложенные способы решения проблемы / требуемые к разработке документы
1. Отсутствие актуальных стандартизированных процедур отбора кандидатов, соответствующих специфике, потребностям и целям организации	– Разработать, стандартизировать и внедрить формат проведения процедуры отбора кандидатов в соответствии с целями и спецификой организации. – Актуализировать и утвердить Положение о подборе персонала в соответствии с принятыми изменениями
2. Отсутствие мониторинга тенденций развития отраслевого рынка труда, персонала в отрасли, системы подбора персонала в организации, как следствие завышенные требования к кандидатам и увеличение сроков найма	– Создание проектной команды по мониторингу процедуры отбора, ситуации на отраслевом рынке труда и определению ключевых деловых и личностных качеств сотрудников
3. Отсутствие инструментов оценки кандидатов при отборе, соответствующих специфике и потребностям организации	– Анализ работы, проведение опросов руководителей и сотрудников на предмет выявления ключевых критериев отбора, способных прогнозировать профессиональную успешность. – Мониторинг в практике управления персоналом эффективных методов и инструментов оценки кандидатов при отборе. – Выбор методов и инструментов оценки, способствующих выявлению качеств кандидатов, необходимых для успешной работы. – Создание регламента проведения первичного собеседования, стандарт проведения глубокого собеседования
4. Не распределены зоны ответственности между HR-менеджерами и руководителями структурных подразделений, участвующих в процессе отбора кандидатов	– Определить совместно с генеральным директором зоны ответственности руководителей подразделений и HR-менеджеров в процессе подбора персонала. – Закрепить зоны ответственности в Положении о подборе персонала. Внести изменения в должностные инструкции ответственных и исполнителей процесса
5. Проведение профессионального отбора кандидатов руководителями структурных подразделений на низком качественном уровне	– Мониторинг обучающих курсов и тренингов по отбору персонала, составлению профиля должности, проведению собеседований. – Формирование у всех руководителей структурных подразделений, участвующих в процессе отбора, навыков проведения собеседований с использованием оценочных инструментов

В ряде случаев процесс аудита подбора персонала может носить замкнутый циклический характер, где результаты третьего или четвертого этапа исследовательских операций создают основу для начала нового аудиторского проекта.

Итак, аудит процесса подбора персонала представляет собой вид управленческой деятельности по диагностике состояния системы управления подбором персонала организации. Проведенное исследование в ОАО «Фармстандарт-Томскхимфарм» дало возможность максимально широко, комплексно и объективно оценить состояние системы управления подбором персонала предприятия.

Рассмотрим предпосылки и возможности проведения аудита персонала и кадровых процессов в современных вузах. Сегодня в университетах, нацеленных на инновационный путь развития, существует острая необходимость в формировании кадровой политики, позволяющей работникам максимально раскрыть и реализовать свой потенциал, а руководству – создавать условия для этого. «Рассмотрение кадров как активных элементов организации предполагает переход от «кадровой работы» к профессиональному HR-менеджменту и ис-

пользованию категории «кадровый потенциал», включающей не только собственно кадры, но и определенный уровень их совместных возможностей для достижения заданных целей организации» [7, с. 53]. Существенно изменяются требования и к качеству кадрового состава российских университетов. Результативность работы научно-педагогических работников вуза сегодня определяется чаще всего такими показателями, как защита диссертаций, публикационная активность преподавателей, объем средств, полученных на НИОКР, число и объем полученных грантов, доходы от интеллектуальной собственности. Современный российский вуз должен уметь привлекать в свой кадровый состав иностранных преподавателей и научных работников, активную и талантливую молодежь. В такой ситуации необходимо кардинально пересматривать подходы к управлению, в частности пересматривать, корректировать и дополнять многие традиционные схемы и методы кадровой работы.

В связи с появлением в университете новых более сложных и комплексных управленческих задач возникает потребность создания новых организационных структур для их исполнения. Сегодня в российских вузах, особенно в тех, которые борются за мировые рейтинги, создаются новые структуры по организационному развитию и развитию персонала, к примеру, в Высшей Школе Экономики – это Отдел организационного развития и Департамент развития персонала, в Томском государственном университете – Управление развития персонала. На наш взгляд, проведение аудита персонала и кадровых процессов подобными структурными подразделениями позволит выявить следующие важные сегодня управленческие аспекты в вузе:

- организационный потенциал (выбор организационной структуры управления персоналом и ее взаимосвязь со стратегией организации; делегирование полномочий, сотрудничество между подразделениями);
- квалификационный потенциал;
- интеллектуальный потенциал;
- инновационный потенциал;
- культурно-моральный потенциал (моральные ориентиры, общая культура личности, организационная культура);
- физический потенциал;
- мотивационный потенциал;
- социально-психологический потенциал.

Итак, новые вызовы для российских вузов формируют потребность в создании эффективных кадровых стратегий, переходе к профессиональному менеджменту человеческих ресурсов. Результаты аудитов в данной ситуации могут выступать в качестве входных данных для анализа, изменения и улучшения процессов, построения программы развития вуза.

## ЛИТЕРАТУРА

1. ИСО 19011 – 2011. Межгосударственный стандарт. Руководство по аудиту систем менеджмента; введ. 2011-11-11. 55 с.
2. Иванкова О.Г., Кальницкая И.В., Максимочкина О.В. Учет, анализ и аудит управления персоналом // Российское предпринимательство. 2014. № 1. С. 4–13.
3. Одегов Ю.Г., Никонова Т.В. Аудит и контроллинг персонала : учебник. М. : Альфа-Пресс, 2006. 560 с.
4. Кемерон К., Куинн Р. Диагностика и изменение организационной культуры : пер. с англ. / под ред. И.В. Андреевой. СПб. : Питер, 2001. 320 с.
5. Синявец Т.Д. Аудит процесса подбора персонала // Вестник ВГУ. Экономика и управление. 2005. № 2. С. 163–169.
6. Месечко А. Фармсфера: кризис роста // Справочник по управлению персоналом. 2012. № 3. С. 90–93.
7. Лазарев Г.И., Мартыненко О.О., Лазарев И.Г. Новые стратегии вуза в развитии кадрового потенциала // Университетское управление: практика и анализ. 2015. № 1. С. 53–63.

## ПРЕИМУЩЕСТВА ГРУППОВЫХ МЕТОДОВ ПРИ ПОДБОРЕ ПЕРСОНАЛА С ВЫСОКИМ ПОТЕНЦИАЛОМ

**К.Ф. Куртешева**, студентка факультета психологии

Национальный исследовательский Томский государственный университет, Томск

**А.О. Зоткин**, канд. филос. наук, доцент кафедры управления образованием

Национальный исследовательский Томский государственный университет, Томск

В данной статье рассматриваются возможность применения групповых методов при подборе персонала с высоким потенциалом, а также групповое собеседование как один из основных методов группового подбора.

**Ключевые слова:** подбор персонала, групповой подбор, групповое собеседование, метод подбора, потенциал.

## ADVANTAGES OF GROUP METHODS IN THE RECRUITMENT OF PERSONNEL WITH HIGH POTENTIAL

**KF Kurtешеva, AO Zotkin**

This article examines the possibility of using group methods in the recruitment of personnel with high potential and the group interview as one of the main methods of group selection.

**Keywords:** recruitment, group selection, group interview, selection method, potential.

Высокое качество человеческого ресурса – ключевой фактор, от которого зависит степень конкурентоспособности и эффективности любой организации. Чтобы избежать ошибок в работе предприятия и сократить издержки до минимума, что актуально для современной экономической ситуации, необходимо уже на стадии подбора выявлять наиболее талантливых специалистов. Для этого нужно построить грамотную систему подбора персонала и придерживаться определенных методов подбора. В нашем исследовании мы изучали процесс подбора персонала. Цель исследования – рассмотреть потенциал применения групповых методов при подборе высококвалифицированного персонала, талантливых специалистов в условиях ограниченности времени. На данном этапе исследования проведен теоретический анализ, выявлены и проанализированы кейсы.

В настоящее время существует большое количество работ, посвященных теме подбора персонала как основной составляющей предприятия. Базовые положения сформулированы в работах Т.Ю. Базарова, И.Б. Дураковой, С.В. Ивановой, А.Я. Кибанова, М.И. Магура, А.А. Соболевской, П.В. Ушанова, А.В. Шариной и др. Каждый автор, рассматривающий эту тему, выделяет методы, которые считает наиболее эффективными. В ходе анализа мы выделили наиболее часто встречающиеся методы: тесты, групповые методы отбора, собеседование / интервью, биографическое анкетирование, описание профессиональных достижений, индивидуальный анализ конкретных ситуаций (бизнес-кейсов) [2–5].

Эти методы отличаются друг от друга, так как они применяются в различных компаниях и для разных целей, которые преследуют HR-специалисты. В фокусе нашего исследования – групповой метод подбора. Стоит разобраться, насколько применение группового метода подбора подходит для ситуаций, связанных с ограниченностью времени. Основным методом, который мы будем рассматривать, – групповое собеседование.

Под групповым собеседованием мы понимаем комплексный метод, при котором с соискателем общаются несколько интервьюеров, с применением, помимо интервьюирования, других методов оценки. В современной практике групповое собеседование практикуется не только для одного кандидата на вакантное место, а одновременно с группой кандидатов, что расширяет возможности оценки личностных и профессиональных качеств. Многопрофильный состав комиссии также позволяет дать разностороннюю оценку кандидата на вакантное

место. Более того, в условиях современной экономической ситуации этот метод не требует больших затрат, а наоборот, даёт возможность сократить издержки, так как позволяет проводить массовый подбор персонала [1].

Чтобы сформировать представление о содержании группового собеседования, выделим три его основные части.

1) Предоставление информации. Самое важное в этой части – правильно сформулировать цель собрания и должным образом сориентировать всех кандидатов. Для обеспечения доброжелательной атмосферы HR-менеджерам следует предоставить информацию о компании в целом, об открытых вакансиях, мотивировать на прохождение дальнейшей процедуры оценки.

2) Оценка соискателей. На данном этапе необходимо выяснить мотивацию и компетенции человека, который претендует на должность менеджера по продажам.

3) Тестирование: соискателям нужно пройти психологический тест, тест на обучаемость, а также выполнить кейс на выявление уровня клиентоориентированности [4].

К подготовительной части можно отнести предоставление информации о компании в целом и анкетирование соискателей, в котором указывается основная необходимая информация (пол, возраст, образование, опыт работы). К основной части относятся короткая самопрезентация каждого из кандидатов и непосредственно проведение группового интервью, в котором претендентам предлагают решить задачи на логику, креативность, различные кейсы – данная совокупность позволяет выявить профессиональные компетенции, инициативность, нестандартное мышление кандидатов. Стоит также отметить, что соискатели работают в команде, это помогает интервьюерам выявить потенциальных лидеров.

В качестве материала для анализа в данной работе выступал кейс ООО ИЦ «ИСКРА» – одного из крупнейших региональных представительств сети КонсультантПлюс. В анализируемых материалах рассматривается подбор персонала в отдел продаж, где особенностью выступает необходимость быстро адаптироваться к меняющимся условиям рынка. На основании кейса можно выделить ряд преимуществ использования группового метода. «Первым основным аргументом в пользу использования группового метода является то, что он позволяет HR-специалисту подстраиваться и быстро реагировать на запросы рынка в условиях постоянных изменений. Вторым аргументом может служить то, что индивидуальные встречи после первичного отсева не могут решить поставленную задачу, поэтому менеджеры вводят проведение групповых интервью как предпоследнего этапа отбора перед принятием окончательного решения о найме» [4].

Третий аргумент: «Экономия времени – одна из основных причин собеседовать “массово”. Если в HR-службе небольшое количество сотрудников, то невозможно принять в день порядка 50 человек и с каждым поговорить индивидуально. Кроме того, групповое собеседование – отличный способ посмотреть, как человек ведет себя в коллективе, а также оценить его поведение в стрессовых ситуациях» [5].

Немаловажно, что при групповом собеседовании возможно оценить личностный потенциал претендентов во взаимодействии с другими участниками собеседования.

Групповой метод актуален в силу того, что он позволяет HR-специалисту подстраиваться и быстро реагировать на запросы рынка в условиях постоянных изменений.

В заключение хотелось бы отметить, что применение группового метода подбора подходит для условий, характеризующихся ограниченностью времени. Его использование позволяет правильно отобрать качественного сотрудника, эффективно построить систему подбора персонала, что приведет к сокращению затрат, которые потребуются на обслуживание данной отрасли, а это особенно актуально для кризисного периода, так как в это время нежелательно расходование больших денежных средств. Немаловажным фактом является то, что групповой метод дает возможность выявить перспективы того или иного кандидата, его потенциал, применение которого повлияет на успех компании. Для менеджеров это прекрасная

возможность выявить таланты и впоследствии управлять человеческими ресурсами так, чтобы получить от них как можно больше пользы для организации.

#### ЛИТЕРАТУРА

1. Абрамов С.М., Колодина А.А. Массовый подбор персонала: опыт и достижения // Экономика и современный менеджмент: теория и практика. 2015. № 48-2. С. 21–29.
2. Байчурина Л.Р., Имашева З.З. Клиентоориентированность как основа построения системы управления персоналом организации сферы услуг // Управление экономикой: методы, модели, технологии – 2014. Уфа, 2014. С. 232–235.
3. Латыпова М.М. Поиск и отбор персонала в организацию на современном этапе // Горный информационно-аналитический бюллетень (научно-технический журнал). 2010. № 11. С. 125–126.
4. Лысенко Ж., Макаренко О. Подбор сотрудников в отдел продаж: игра на опережение // Справочник по управлению персоналом. 2014. № 8. С. 38–44.
5. Ноев В.В. Комплексный подход к организации отбора персонала // Социальные науки. 2014. Т. 1, № 2–1. С. 33–39.

### ВЗАИМОДЕЙСТВИЕ ВУЗОВ С МЕЖДУНАРОДНЫМИ РЕКРУТИНГОВЫМИ АГЕНТСТВАМИ: ОПЫТ ВЕДУЩИХ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИХ УНИВЕРСИТЕТОВ

**М.Ю. Елизаров**, магистрант факультета психологии

Национальный исследовательский Томский государственный университет, Томск

**Н.Н. Абакумова**, канд. пед. наук, доцент кафедры общей и педагогической психологии

Национальный исследовательский Томский государственный университет, Томск

В статье рассматривается необходимость взаимодействия ведущих исследовательских университетов России с международными рекрутинговыми агентствами. Проведен анализ основных методов – стажировок, рекрутинга, Event-рекрутинга. Приведены примеры основных форм взаимодействия ведущих исследовательских университетов с международными рекрутинговыми агентствами.

**Ключевые слова:** международные рекрутинговые агентства, ведущие исследовательские университеты, стажировка, Event рекрутинг.

### THE INTERACTION OF UNIVERSITIES WITH THE INTERNATIONAL RECRUITMENT AGENCIES: EXPERIENCE LEADING RESEARCH UNIVERSITIES

**NN Abakumova, MU Elizarov**

The article discusses the necessity of interaction between the leading universities of the Russian Federation with international recruitment agencies. The analysis of the main methods of training, recruitment, Event recruiting. Examples of the main forms of interaction between leading research universities with an international recruiting agencies.

**Keywords:** international recruiting agencies, leading research universities, study, Event recruiting

Рекрутинговое агентство – фирма, специализирующаяся на подборе квалифицированных кадров для сторонних предприятий за вознаграждение. Обращение в рекрутинговое агентство обеспечивает выполнение двух важных функций: 1) перераспределение нагрузки на международном образовательном рынке (снимается излишняя нагрузка с международного отдела в университете); 2) профессиональная оценка степени компетентности отбираемых соискателей (сотрудников или студентов) с использованием специальных методик [1].

Обращение ведущих исследовательских университетов к услугам международных рекрутинговых агентств обусловлено необходимостью повышения:

- качества научной работы с зарубежными партнерами, участия в выполнении международных исследовательских работ;
- качества менеджмента в различных сферах деятельности ведущих исследовательских университетов;
- качества учебной деятельности профессорско-преподавательского состава за счет обмена опытом с зарубежными коллегами;
- активности преподавателей вуза в работе международных конференций, круглых столов, семинаров и пр.;
- качества выполнения научно-методических и образовательных работ, консалтингового сопровождения, а также позиционированию продуктов этой деятельности (программ, проектов, моделей, технологий) на международном уровне;
- академической мобильности профессорско-преподавательского состава и обучающихся в университете за счет использования потенциала привлеченных зарубежных сотрудников.

Работа по поиску иностранных студентов и преподавателей на сегодняшний день включает использование различных источников: специализированных международных рейтинговых агентств; международных агентств по подбору персонала; специализированных международных, российских и региональных рекламных изданий; международных агентств по трудоустройству; прямого поиска; специализированных сайтов Интернета; государственных центров занятости; собственного банка данных.

На сегодняшний день арсенал методов, которыми пользуются ведущие исследовательские университеты в работе с международными рекрутинговыми агентствами, достаточно широк:

- 1) стажировки;
- 2) рекрутинг (размещение объявлений о вакансиях в университете);
- 3) Event-рекрутинг;
- 4) программы набора выпускников (GRP);
- 5) формирование HR-бренда университета в образовательной среде.

Программа набора выпускников (Graduate Recruitment Programs) – самая передовая технология привлечения молодых специалистов, направленная на отбор «лучших из лучших». Коэффициент отбора в данной технологии может достигать сотни человек на одно место. Несмотря на то что ведущие исследовательские университеты предлагают специальные стипендиальные программы, социальное сопровождение, льготы по условиям проживания, к сожалению, данная технология отбора для зарубежных специалистов и студентов используется крайне редко.

Наиболее часто, судя по материалам сайтов ведущих исследовательских университетов, используются стажировки и Event-рекрутинг. В рамках реализации программы повышения конкурентоспособности ведущими исследовательскими университетами реализуются различные программы стажировок по привлечению будущих иностранных абитуриентов, студентов или специалистов в вуз. Наиболее эффективная форма организация стажировки – летние и зимние школы для иностранных студентов (университеты организуют смешанные группы или группы из представителей одной страны или одного зарубежного университета). Например, ДВФУ в августе 2015 г. организовывал Международную летнюю школу «Россия – Дальний Восток» в которой приняли участие студенты из Германии, Японии, Кореи, Италии и Норвегии. Национальный исследовательский Томский государственный университет проводил Летнюю школу для иностранных студентов из Германии, Польши, Австрии, Словакии и Индии. Летний университет Высшей школы экономики принял 103 студента из 15 стран мира. Интересен опыт Нижегородского государственного университета им. Н.И. Лобачевского по организации Международной Летней школы «Лето по-русски», в которой приняли участие студенты и сотрудники из США, Великобритании, Германии, Ис-

паний, Франции, Турции, Китая, Мексики, Бразилии, Индии, Анголы, Бангладеш, Индонезии, Камеруна, Конго, Нигерии.

Технология Event-рекрутинга только начинает активно использоваться ведущими исследовательскими университетами. Как правило, она применяется на больших зарубежных выставках (фестивалях, форумах и пр.), в которых организовано участие всех ведущих исследовательских университетов. Организатором таких масштабных мероприятий выступает Министерство образования и науки РФ. Как правило, ведущие исследовательские университеты представляют свои экспозиции в рамках проекта «5-100». Например, в сентябре 2015 г. все ведущие исследовательские университеты приняли участие в ежегодной международной выставке и конференции Европейской ассоциации международного образования (Великобритания). Такие масштабные мероприятия привлекательны для международных рекрутинговых агентств. По итогам проведения подобных выставок заключается более десяти соглашений о сотрудничестве с зарубежными образовательными учреждениями и другими организациями. Самое широкое использование в управлении получили такие PR-методы в рамках Event-рекрутинга, как тематические конференции, дни открытых дверей, ярмарки вакансий и дни карьеры, создание внешнего сайта ведущих исследовательских университетов и тематические конкурсы среди иностранных студентов.

Таким образом, ведущие исследовательские университеты заинтересованы в сотрудничестве с международными рекрутинговыми агентствами. Механизмы взаимодействия вузов и рекрутинговых агентств разнообразны – стажировки, рекрутинг, программы набора выпускников и пр. Советом ассоциации «Глобальные университеты» инициировано создание единого рекрутингового центра иностранных студентов для университетов – участников проекта «5-100». Это позволит систематизировать и развить механизмы взаимодействия с международными рекрутинговыми агентствами, значительно увеличить количество иностранных студентов, создать комфортную среду их пребывания.

## ЛИТЕРАТУРА

1. Абакумова Н.Н. Готовность национальных исследовательских университетов к вхождению в мировое образовательное пространство: оценка используемых управленческих механизмов // Международный журнал экспериментального образования. 2015. № 4. С. 380–381. URL: [www.rae.ru/meo/?section=content&op=show\\_article&article\\_id=7384](http://www.rae.ru/meo/?section=content&op=show_article&article_id=7384) (дата обращения: 27.04.2015).

## КОНСТРУИРОВАНИЕ ПРОФЕССИОНАЛЬНЫХ И ЛИЧНОСТНЫХ КАЧЕСТВ УСПЕШНОГО МОЛОДОГО СПЕЦИАЛИСТА В СФЕРЕ РЕКЛАМЫ И СВЯЗЕЙ С ОБЩЕСТВЕННОСТЬЮ И ФОРМИРОВАНИЕ ЕГО ПРОФЕССИОГРАММЫ

**С.К. Новак**, студентка факультета психологии

Национальный исследовательский Томский государственный университет, Томск

**М.Н. Бычкова**, ст. преподаватель кафедры социальных коммуникаций

Национальный исследовательский Томский государственный университет, Томск

Целью данного исследования является углубление в профессиональные навыки и умения, которыми должен обладать начинающий специалист в сфере рекламы и PR. Проведя анкетирование с работодателями, авторы проанализировали их видение образа идеального младшего сотрудника, набора его личностных и профессиональных характеристик и описали представления об идеальном специалисте сферы социальных коммуникаций студентов, обучающихся по направлению подготовки «Реклама и связи с общественностью». Суммируя и сравнивая результаты данных опросов, авторы сделали попытку сконструировать портрет идеального сотрудника в рекламной и PR сферах, который может быть использован для составления образовательных программ с целью формирования таких компетенций у выпускников



направления подготовки «Реклама и связи с общественностью», которые сделают их действительно востребованными на рынке труда.

**Ключевые слова:** профессиограмма, реклама, связи с общественностью, специалист по связям с общественностью, рекламист, должностные обязанности, профессиональные навыки, профессиональные компетенции, кадровый ресурс, персонал, развитие потенциала

## MAKING OF PROFESSIONAL AND PERSONAL QUALITIES OF SUCCESSFUL FRESH SPECIALIST IN SPHERES OF ADVERTISING AND PUBLIC RELATIONS AND CREATING ITS PROFESSIOGRAM

SK Novak, MN Bychkova

The main aim of this research is deepening into professional skills that are necessary to have for fresh specialist in spheres like advertising and PR. After having a survey with employers and future employees author of the article has analyzed it and made a conclusion how should a specialist looks like, including professional and personal characteristics. Finally, the author has created a portrait of a perfect employee in listed work-spheres, which will be possible to use while creating educational programs and forming high-quality staff potential in our universities.

**Keywords:** professiogram, advertising, ad, public relations, PR, PR specialist, job duties, job responsibilities, job requirements, professional skills, competence, terms of reference, staff resources, staff, personnel, developing a potential

**Введение.** Понятия «профессиография» и «профессиограмма» ввел психотехник Гуго Мюнстенбер<sup>\*</sup>. Он определял профессиограмму как описание социально-экономических, производственно-технических, санитарно-гигиенических, психологических и других особенностей профессии. При этом важнейшей частью профессиограммы является психограмма – характеристика требований, предъявляемых профессией к психике человека.

В настоящем исследовании авторы поставили перед собой задачу составить подобную профессиограмму для начинающих специалистов в сфере рекламы и PR и разобраться в особенностях данной профессии, а также навыках, которые она требует от специалиста.

На первом этапе исследования определены важные составляющие будущего портрета успешного специалиста по связям с общественностью / рекламе и разделены на два блока характеристик: профессиональные и личностные.

В каждом блоке был сформирован перечень вопросов, куда входили открытые и закрытые вопросы, шкала значимости и вопросы с альтернативными вариантами ответов. Существовали также вопросы, не относящиеся к данным блокам, но представляющие исследовательский интерес в этой теме.

Респонденты заполняли анкету в онлайн-режиме (ссылка на онлайн-форму анкеты – <http://goo.gl/forms/JMBoLWSoUi>; см. рис. 1), что способствовало более вдумчивым и обширным ответам, так как у респондентов было время подумать, сравнить, проанализировать свой прошлый опыт и только потом дать ответ. Помимо этого, ответы можно считать более искренними, так как опрос был осуществлен анонимно.

Кроме разделения самих вопросов, авторы поделили всех участников анкетирования на две группы: работодатели и студенты (будущие специалисты), соответственно разработав для каждой группы разную постановку вопросов: у работодателей спрашивалось их собственное мнение, основанное на опыте, у студентов – их предположение (как, по их мнению, работодатели думают).

**Цель** данного исследования состояла в получении максимально обширного и двухстороннего взгляда на то, что из себя должен представлять начинающий специалист в сфере рекламы и публичных отношений, чтобы помочь студентам найти свое место в этой системе и добиться успеха.

<sup>\*</sup> <http://intropsy.ru/Biography/МюнстербергГуго>

## Интервью-HR (студенты)

Описание формы

Где Вы учитесь?\*

(Вуз, факультет, специальность)

Работали ли Вы по специальности?

Если да, опишите Ваши обязанности.

Выберите 3 главных навыка для специалиста в сфере рекламы и пиар?\*

\*Для начинающего специалиста, который только устраивается на работу (не фриланс).

- ☐ Тайм-менеджмент
- ☐ Умение делать несколько дел одновременно
- ☐ Коммуникативные навыки, наличие связей
- ☐ Чувство стиля, хороший вкус
- ☐ Умение писать тексты, копирайтинг
- ☐ Навыки в дизайне
- ☐ Навыки в фотографии, видео-операторстве

Рис. 1

**Актуальность** исследования. В период кризиса и финансовой нестабильности многих компаний первой сферой, которую приходится урезать из-за сокращения бюджетов, становится сфера рекламы и PR. По данным Ассоциации коммуникационных агентств России (АКАР), российский рекламный рынок в I квартале 2015 г. по сравнению с тем же периодом 2014 г. сократился на 17% до 63,5 млрд руб. \* Это приводит к сокращению штатов и рабочего капитала предприятий, что создает необходимость для специалистов убеждать работодателей в важности и результативности своих (рекламных / PR) услуг, а значит, в своих компетентности, профессионализме и большом опыте. Соответственно, для работников сферы социальных коммуникаций становится важным максимальное развитие своих компетенций и конкурентных преимуществ, важно понимать, чего ждет работодатель и как можно показать себя с лучшей стороны.

Также исследование может быть полезно самим работодателям, так как широко показывает психологические и профессиональные аспекты работы с персоналом. По итоговым результатам анкетирования можно сделать выводы о том, как раскрыть и максимально реализовать потенциал перспективных сотрудников, как помочь им адаптироваться в коллективе и выстроить позитивный рабочий климат вокруг себя, а также какими рабочими условиями можно заинтересовать и привлечь будущих коллег.

**Опросник.** В опроснике авторы наметили несколько векторов: резюме, собеседование, наличие образования и опыта работы, необходимые в работе личностные и профессиональные качества.

Резюме рассматривалось на предмет значимых пунктов (что привлекает работодателя?), таких как фотография, грамотность, оформление, предыдущие места работы, знание языков и т. д. Собранные со всех респондентов ответы были обработаны с целью выявления наиболее часто встречающихся характеристик (табл. 1).

\* <https://www.vedomosti.ru/technology/articles/2015/06/10/595872-reklamodатели-zhdut-sokrascheniya-reklamnih-byudzhетov-v-2015-godu>

Т а б л и ц а 1

Студенты	Работодатели
Опыт работы	Опыт работы
Профессиональные навыки (фото, дизайн)	Наличие собственных проектов, участие в проф. конкурсах
Оформление резюме (креативность)	Профессиональные навыки (фото, дизайн)

Из данной таблицы видно, что опыт работы является одинаково важным как для студентов, так и для работодателей. Помимо этого, ценится владение дизайном и фотомастерством у обеих групп.

Таким же путем выяснилось, что привлекает студентов и работодателей на собеседовании (табл. 2).

Т а б л и ц а 2

Студенты	Работодатели
Опрятный внешний вид	Опрятный внешний вид
Грамотная речь	Грамотная речь
Уверенность	Открытость и лояльность

Анализ показал, что многим студентам представляется важным показать себя уверенными специалистами, профессионалами своего дела. Но, как показала практика наших нанимателей, чаще всего эта уверенность выливается в самоуверенность и лишь отталкивает, неся самые что ни на есть негативные коннотации. Многие работодатели подчеркнули, что излишняя уверенность и амбициозность пугают и настораживают, они ждут от молодых специалистов больше лояльности и способности выполнять поручения, чем инициативности. Например, арт-директор нескольких ночных клубов города Томска Ксения Колчанова, говоря о своем опыте неудачных собеседований, пишет, что самыми отталкивающими были завышенная амбициозность и требования к работодателю.

Далее участникам анкетирования было предложено выбрать, что является наиболее важным в работе: наличие диплома о высшем образовании или более практическом, куда входят не только частные колледжи, но и специализированные курсы, которые учат конкретным практическим вещам. Среди студентов соотношение получилось 13 к 12, то есть высшее образование все-таки оказалось важнее. Но разница невелика.

Однако в ходе опроса многие работодатели явно указали на то, что некоторые «университетские» навыки мешают в работе, например глобальное абстрагирование и теоретизация, к чему постепенно приучаются студенты российских вузов. Заместитель директора по маркетингу и рекламе ООО «Сибирское здоровье 2000» пишет: «Образование в сфере рекламы и пиар в настоящий момент (по имеющемуся опыту) имеет мало практической ценности. В образовании господствует Теория ради Теории. Много бумажных работ, написанных методом «копи-паст» и не имеющих практически ничего общего с реальной работой в этой сфере. Выпускники не подготовлены к реальной работе: к составлению бюджетов, написанию текстов, аналитических отчетов, коммерческих предложений, проведению акций, мероприятий».

Следующим вопросом стал выбор между студентом, который имеет опыт работы, и «новичком». Казалось бы, в чем вопрос? Конечно, привлекательнее первый вариант. Не совсем так. Существует аспект, который является важным или даже решающим для многих работодателей – необходимость переучивать на свой лад специалиста, уже работавшего на другую компанию. Студент-«свежий лист» является более привлекательным в этом смысле, потому что у него присутствует своя «книжная» философия, которую далее можно адаптировать под нужды и систему новой фирмы.

В качестве примера экс-управляющий бара-ресторана «Этно», арт-директор журнала «Бизон» Сережа Сережечев говорил о том, что лучший способ адаптации специалиста к но-

вому месту работы – формат стажировки, когда работник проводит от месяца до полугода на новом рабочем месте, пробуя свои силы. Это отличный способ как для работодателя (увидеть, на что способен сотрудник и стоит ли его оставлять работать), так и для самого сотрудника (привыкнуть к новой системе, коллегам, понять психологический климат в коллективе и философию фирмы в целом).

Переходя к главному этапу исследования – профессиональным и личностным характеристикам – авторы позволили себе предложить несколько вариантов характеристик на выбор, а также опцию «другое», в которой респонденты могли написать свой вариант, если не нашли его в списке.

Проведя такой опрос, мы выявили самые важные личностные качества в порядке их популярности среди студентов и работодателей.

Т а б л и ц а 3

Студенты	Работодатели
Стрессоустойчивость	Стрессоустойчивость
Предприимчивость	Адаптивность
Амбициозность	Креативность
Открытость	Вдумчивость

Таким образом, мы обнаружили, что большинство студентов считают критически важным обладание широкими амбициями и предприимчивостью, что не всегда одобряется работодателями на новом месте, а также может мешать в адаптации к новому коллективу.

Далее респонденты были опрошены относительно профессиональных качеств, важных в работе с рекламой и PR для начинающего специалиста.

Т а б л и ц а 4

Студенты	Работодатели
Коммуникативные навыки	Копирайтинг
Копирайтинг	Психологическое чутье
Умение делать несколько дел одновременно	Коммуникативные навыки
Чувство стиля, хороший вкус	Способность выполнять поручения

В табл. 4 можно заметить, что в обоих столбцах на первом и втором местах присутствует копирайтинг, что говорит о его действительной значимости в работе и необходимости развития этого умения в программах подготовки специалистов.

**Выводы.** Основываясь на той цели, которую мы ставили в начале исследования, авторам представляется логичным составить идеальный портрет начинающего специалиста в сфере социальных коммуникаций согласно вышеизложенному анализу данных.

Качественное резюме должно обязательно содержать информацию об опыте работы, если он есть, о наличии необычных практик, проектах, информации об участии в профессиональных конкурсах. Также очень важны грамотность в оформлении резюме и наличие делового фото.

Что касается собеседования, то здесь необходимо найти баланс между излишней самоуверенностью и ложной скромностью, показать владение знаниями по теме, общую эрудицию, грамотность и чистоту речи. Одним из важнейших факторов оценивания оказался опрятный внешний вид, что логично ввиду важности первого впечатления. Кроме того, оказалось решающим проявление лояльности и готовности работать, другими словами – энтузиазма.

Высшее образование является несомненным плюсом для общего развития личности, что ценится любым работодателем, но также необходимо показать наличие уже имеющихся практик, стажировок или результаты прохождения дополнительных курсов.

Опыт работы, безусловно, ценится, но одновременно важна и способность к адаптации, гибкость.

Переходя к личностным характеристикам, успешный работник в сфере рекламы и публичных рилейшнз в первую очередь должен быть достаточно стрессоустойчивым. Это подтверждают большинство теоретиков и практиков PR. Например, Филипп Буари в своей книге «Паблик Рилейшнз или стратегия доверия»<sup>\*</sup> называет PR-специалиста человеком-оркестром, на плечи которого ложится огромный объем деятельности разного рода, а также большая ответственность, что неизбежно ведет к стрессам. Еще одним важным качеством, по мнению работодателей, является адаптивность, на которую мы уже указывали выше. Амбициозность же, которую предложили студенты, ценится не так сильно и некоторых даже отталкивает.

И наконец, говоря о профессиональных навыках и умениях, студентам по направлению «Реклама и связи с общественностью» необходимо учиться писать качественные тексты, куда входят деловые письма, пресс-релизы, слоганы и многое другое. Очевидно, важными являются и коммуникативные навыки, то есть способность налаживать контакт, обзаводиться новыми связями, приводить общение к необходимым результатам. Не обойтись и без психологической интуиции – понимания потребностей и желаний клиента, умения побуждать его к определенным мыслям или действиям. Все это в совокупности, по результатам исследования, составляет портрет успешного специалиста по связям с общественностью и рекламе.

Полный список ответов вы можете посмотреть, перейдя по ссылке – [https://docs.google.com/spreadsheets/d/1NWVFsC\\_k7arZEss9rnbLLelwlu8zBGvI5g3mnlOJcwA/pubhtml](https://docs.google.com/spreadsheets/d/1NWVFsC_k7arZEss9rnbLLelwlu8zBGvI5g3mnlOJcwA/pubhtml).

По мнению социологов, психологов-аналитиков, футурологов<sup>\*\*</sup>, через пять лет будут более всего востребованы и оплачиваемы такие специалисты, как финансовые менеджеры, управленцы и специалисты в области продвижения, – им всем необходима очень серьезная коммуникативная подготовка. Таким образом, тем профессионалам в области социальных коммуникаций, которым удастся сформировать описываемые выше компетенции, в будущем не просто гарантирована работа, но и весьма прибыльная.

## ЛИТЕРАТУРА

1. Мюнстерберг Г. Основы психотехники. М., 1924–1925. Т. 1–2.
2. Буари Ф.А. Паблик Рилейшнз или стратегия доверия. М. : Инфра-М, Имидж-Контакт, 2001. 178 с.
3. Рекламодатели устремились в сеть // Ведомости : информационный портал. № 3849 от 10.06.2015. URL: <https://www.vedomosti.ru/technology/articles/2015/06/10/595872-reklamodатели-zhdut-sokrascheniya-reklamnih-byudzhetrov-v-2015-godu>.
4. Рейтинг востребованных профессий будущего // Психология онлайн : информационный портал. URL: <http://gopsy.ru/rabota/vybor-professii/kakie-professii-budut-vostrebovany-cherez-5-let.html>.
5. Сайт Министерства образования и науки. URL: [www.минобрнауки.рф](http://www.минобрнауки.рф).
6. Сайт Ассоциации коммуникационных агентств России. URL: <http://www.akarussia.ru>.
7. Connect-Universum-2012 : сборник материалов IV Международной научно-практической Интернет-конференции. Томск : Томский государственный университет, 2012. 208 с.

---

<sup>\*</sup> <http://www.twirpx.com/file/1454555>

<sup>\*\*</sup> <http://gopsy.ru/rabota/vybor-professii/kakie-professii-budut-vostrebovany-cherez-5-let.html>

## ЛИДЕРЫ В БИЗНЕСЕ И ИХ ГЛАВНЫЕ КАЧЕСТВА

*М.С. Сьедина*, магистрант

Национальный исследовательский Томский государственный университет, Томск

*Е.В. Нехода*, д-р экон. наук, профессор

Национальный исследовательский Томский государственный университет, Томск

В статье дается ответ на вопрос: «Лидерами рождаются или становятся?». Дается характеристика тех качеств лидера, без которых ему не обойтись. Перечислены некоторые яркие лидеры в бизнесе с XIX по XXI в. Проанализированы качества, которые привели их к успеху. Проанализировано исследование А.Г. Шестакович, которая провела анализ индивидуальных неформальных норм известных зарубежных и отечественных предпринимателей-изобретателей, составлен портрет современного предпринимателя-инноватора.

**Ключевые слова:** лидерство, лидер, коммуникации, проактивность, целеустремленность, предприниматель, инноватор.

## LEADERS IN BUSINESS AND THEIR MAIN QUALITIES

*MS Sedina, EV Nekhoda*

This article answers gives an answer to the question: "Are leaders born or made?" and explains what leadership qualities are necessary to the leader. There is a list of some of brightest leaders in business since the XIX century to XXI. We analyzed the qualities that led them to success. Also analyzed autoabstract research Shostakovich A.G. why has analyzed individual informal norms of well-known foreign and local entrepreneurs – Inventors. Was drew a portrait of modern entrepreneur – innovator.

**Key words:** leadership, leader, communication, proactivity, sense of purpose, entrepreneur, innovator.

Многие исследователи задавали себе один и тот же вопрос: «Лидерами рождаются или становятся, и есть ли эффективные способы развития лидерского потенциала?» Большое количество исторических примеров показывает, что многие известные лидеры «слепили» себя своими собственными руками. Значит, лидерский потенциал можно формировать и развивать. Но с чего начать? Как известно, мы можем управлять теми системами и процессами, структуру которых мы знаем и понимаем. Следовательно, необходимо понять, из чего состоит лидерство, что оно обозначает.

Лидерство – это влияние на других людей. Здесь очень важно, чтобы влияние было постоянным, а также руководящее воздействие лидера должно осуществляться на всю группу (организацию, общество).

Важной задачей менеджмента компаний в развитии лидерства является определение тех качеств, которые являются ключевыми и наиболее полно определяют лидерство. Для этого возможно применить закон Парето, чтобы определить, какие качества стоит развивать в себе в первую очередь, чтобы, приложив к их развитию 20% усилий, получить 80% результата.

Научная литература разделяет лидерские качества на три группы: системные навыки (видение, целеполагание, чувствительность к изменениям, гибкость, целеустремленность и настойчивость), коммуникативные навыки (умение мотивировать, вдохновлять, убеждать и коммуникабельность) и внутренние качества (уверенность в себе, дерзновенность, проактивность, самообладание, внутренняя целостность).

Рассмотрим их более подробно, так как в этом и заключается лидерство.

С навыка видение начинается лидерство, поскольку видение позволяет создавать образ нового, еще не реализованного будущего и показывать его последователям. Оно отвечает на вопрос: «А что будет через 5, 10, 15 лет?» Видение дает первый толчок к движению и развитию, ведь, обладая этим качеством, можно ставить более значимые, глобальные и дерзкие цели. Умение создавать видение сплачивает, вдохновляет людей и возбуждает у них желание следовать за лидером, обладающим данным талантом.

Целеполагание (навык постановки цели) позволяет сформулировать видение в совершенно конкретный осязаемый результат, выстроить дорожки-стратегии, по которым можно достичь желаемых целей кратчайшим путем. Целеполагание позволяет ясно видеть цель, а не только отдаленные перспективы и манящие маяки на горизонте. Лидер не просто ставит цели (как правило, эти цели обладают определенным ощущением, вкусом, запахом и имеют особую окраску). Цель лидера амбициозна, это вершина в пространстве его достижений.

У лидера должно быть такое качество, как чувствительность к изменениям внешней и внутренней среды. Он должен обладать необходимым набором сенсоров, которые постоянно в действии. Лидер должен видеть, слышать и чувствовать все, что находится в отдаленном доступе, а тем более в зоне ближайшей досягаемости. Несмотря на то что информационное пространство современного мира загружено многочисленной информацией, лидер должен уметь отличать и выбирать золотые крупитцы нужной информации, которая касается непосредственно его, его команды, компании, рынка.

Необходимым качеством лидера несомненно является гибкость (выход за рамки). Лидер в каждый момент времени должен обладать большим набором стратегий и выборов. Это позволяет для каждой конкретной ситуации иметь возможность поступить наиболее эффективно, подобрав к ее решению необходимый ключик. Выбор начинается только тогда, когда в запасе есть три и больше альтернативных вариантов действия. Лидер, обладающий ограниченным набором стратегий, становится легко читаемым и предсказуемым, а следовательно, легко управляемым.

Качествами, которые позволяют, столкнувшись с трудностями, не останавливаться, а двигаться дальше, используя весь свой лидерский потенциал, являются целеустремленность и настойчивость. Они позволяют, постоянно удерживая перед глазами цель, выбирать для ее достижения различные маршруты, проявляя гибкость на уровне достижения цели, но, не отказываясь от нее.

Что касается коммуникативных навыков, то без них не может обойтись ни один лидер как прошлых веков, так и современный. Умение мотивировать заключается в создании импульса, стимулирующего как самого себя (если мотивация направлена внутрь), так и других, если лидер мотивирует команду, группу, окружение.

Убеждение – это навык, позволяющий при помощи слов, эмоций, аргументов или поступков убедить человека в своей правоте, переместив его из собственной позиции в позицию, нужную лидеру. Слова «вдохновение» в русском языке не существует, но семантика этого нового слова очень точно отражает суть. Вдохновение – это особый способ мотивации, позволяющий не просто задать импульс и вызвать у людей желание к действию. Это отдельный навык, который создает устойчивую и долгосрочную мотивацию.

Помимо этого, для мотивации, убеждения и вдохновения очень важно состояние самого лидера. Если лидер сам убежден в том, о чем он говорит, его голос и тело это подчеркивают, то уровень доверия и значимости слов такого лидера сильно возрастает. Если лидер сам вдохновлен тем, что он говорит, то и люди начнут вдохновляться и присоединяться ко всему им сказанному. Если внутри есть состояние уверенности и убежденности, то первый шаг к успеху уже сделан.

В настоящее время коммуникабельность является неотъемлемым качеством лидера. Быть коммуникабельным – значит уметь найти общий язык с любым человеком, не допустить конфликтных ситуаций, располагать собеседника к себе, слушать и слышать, уметь задавать вопросы и получать информацию. Умение лично выстраивать коммуникацию и устанавливать контакты с другими людьми требует отдельных навыков, необходимых лидеру.

К третьей группе лидерских качеств, т.е. к внутренним качествам относится уверенность в себе. Она обычно определяется как некоторое базовое состояние, с которым ассоциируется лидер. Человек, демонстрирующий состояние уверенности, внушает доверие. По-

сколько состояние уверенности связано с надежностью, кажется, что на такого человека можно положиться, ему можно доверять, за ним хочется идти.

Дерзновенность – это всегда вызов, частью которого являются решительность и смелость. В отличие от состояния уверенности дерзновенность позволяет не только чувствовать, но и действовать. Лидеру необходимо это качество, чтобы сделать первый шаг к мечте через неизвестность. Труднее всего начать движение, поверив в свои силы, поборов страх и сомнения, действовать, несмотря ни на что.

Как правило, настоящий лидер предпочитает не реагировать, а упреждать, сам создавать события. Как раз такое качество и называется проактивностью. Оно связано с мотивацией приближения (мотивацией «К»), когда человек зажигается целями, планами, мечтами, а не возможностью избежать неприятных ситуаций. Лидер постоянно действует на опережение, т.е. начинает действовать первым. Он инициирует процесс, проявляет инициативу.

Самообладание включает в себя целый ряд таких качеств, как стрессоустойчивость, умение держать удар, выдержанность, которые так или иначе связаны с критическими ситуациями, что, в свою очередь, сопряжено с проявлением сильных негативных эмоций.

Внутренняя целостность – навык, который вбирает в себя и интегрирует все вышеперечисленные качества. Главная его особенность – создание баланса всех частей и проявлений человека. Целостность создается за счет соответствия и построения целей, замыслов, верований лидера с его внутренними состояниями и проявлениями.

Безусловно, большинством из перечисленных качеств должен обладать лидер, чтобы справляться со своими обязанностями. Все эти качества можно и нужно развивать в себе каждому, ведь благодаря этому возрастет значимость сотрудника для компании. Нельзя сказать, что каждый сотрудник должен быть лидером, иначе он не справится со своими обязанностями. В команде должен быть один явный лидер, грамотный во всех отношениях, чтобы остальные тянулись за ним и не чувствовали себя ведомыми. Ведь каждый сотрудник – это личность, имеющая огромный потенциал, знания, накопленный опыт.

Лидеры встречаются в различных сферах нашей жизни, и именно они вершат историю. Профессиональные политики, умелые государственные деятели подарили истории наибольшее количество известных лидеров. Причиной тому специфика области, где такие люди довольно часто вершили судьбы мира, а их имена постоянно были на слуху. Кроме того, для достижения успеха в политике требуются харизма, твердость духа и, как правило, отличные ораторские способности.

Таковыми лидерами можно назвать Уинстона Спенсера Леонарда Черчилля (1874–1965) с его крылатой фразой: «Успех нельзя гарантировать, его можно только заслужить», Франклина Делано Рузвельта (1882–1945) с выражением «Счастье заключается в радости достижения цели и острых ощущениях творческого усилия» и многих других известных политических деятелей.

Бизнес, в отличие от политики, – это та сфера, где слово «успех» применяется по отношению к известным людям гораздо чаще. Каждый хочет быть успешным, отчасти этим и объясняется популярность книг, написанных знаменитыми бизнесменами. Лидеры в экономической сфере зачастую бывают смелыми новаторами, рискованными авантюристами и оптимистами, способными увлечь своей идеей.

Джон Дэвисон Рокфеллер (1839–1937) – американский предприниматель, филантроп, первый долларовый миллиардер в истории человечества, основатель «Standard Oil», Чикагского университета, Рокфеллеровского института медицинских исследований и Фонда Рокфеллера, который занимался благотворительностью, жертвуя огромные суммы на борьбу с болезнями и образование.

Дж. Рокфеллер был грамотным управителем. На первых порах существования его нефтяной компании он отказался от выплаты зарплат деньгами, премируя сотрудников акциями компании. Это делало их заинтересованными в успехе дела, ведь прибыль каждого



напрямую зависела от доходов компании. Дж. Рокфеллер был религиозным лидером: с детства он перечислял 10% своих доходов баптистской церкви, жертвовал на развитие медицины и христианским общинам, а в своих интервью неоднократно подчеркивал, что заботится о благе соотечественников. Рокфеллер говорил: «Ваше благополучие зависит от ваших собственных решений». И в этом он был прав, ведь каждый из нас может добиться всего, чего пожелает, главное в нужное время принять правильное решение.

Генри Форд (1863–1947) – американский изобретатель, промышленник, владелец и основатель «Ford Motor Company». Первым применил промышленный конвейер для производства автомобилей, благодаря чему машины «форд» были некоторое время самыми доступными на рынке. Написал книгу «Моя жизнь, мои достижения», которая стала основой для такого явления, как «фордизм».

Г. Форд, без сомнения, был одним из тех людей, которые оказали наибольшее влияние на промышленное развитие мира в XX в. Управленческие решения Г. Форда были во многом революционными (увеличение заработной платы почти в два раза позволило собрать лучших специалистов), что диссонировало с авторитарным стилем лидерства, проявлявшемся в желании все решения принимать самому и полностью контролировать рабочий процесс, противостоянием с профсоюзами, а также антисемитским мировоззрением. Генри Форд периодически лично общался с рядовыми сотрудниками, выяснял их потребности, искренне интересовался их нуждами. Известно, что Генри Форд знал чуть ли не каждого сотрудника по имени. Такой подход позволял создавать огромный задел доверия рядовых членов команды и помогал собирать уникальную информацию, позволяющую быстро реагировать на любые ситуации, складывающиеся в коллективе.

Форд был просто одержим идеей создать автомобиль, доступный всем. И у него получилось! Он впервые поставил на поток технологически сложное производство и основатель «Ford Motor Company». «Гораздо чаще люди сдаются, чем терпят поражение», – так считал Генри Форд. Его история успеха поразительна. Он добился высоких результатов в первую очередь тяжелым трудом и упорством. Свою фирму бизнесмен зарегистрировал лишь в возрасте 40 лет, пройдя путь от простого рабочего до главного инженера. При этом он не имел специального образования. Известные фразы Г. Форда: «Время не любит, когда его тратят впустую». «Все можно сделать лучше, чем делалось до сих пор».

По нашему мнению, работу Генри Форда никто не мог сделать лучше, чем сделал ее он. Это по-настоящему яркий лидер XX в., на которого стоит равняться и брать пример с его целеустремленности и сейчас.

Стивен Пол Джобс (1955–2011) – американский предприниматель, разработчик и сооснователь компаний Apple, NeXT и анимационной компании Pixar. Возглавлял разработку программного обеспечения для iMac, iTunes, iPod, iPhone и iPad. По мнению многих журналистов, Джобс – «отец цифровой революции». Сегодня имя Стива Джобса является таким же успешным маркетинговым знаком, как и надкушенное яблоко. Биографии основателя Apple продаются многомиллионными тиражами, благодаря чему выигрывает и продукция компании. В этом, в некоторой мере, весь Джобс: успех его компании и продукции – заслуга не только качества, но и набора спланированных до мелочей действий в маркетинге, продажах, службе поддержки. Многие критиковали его за авторитарный стиль управления, агрессивные действия по отношению к конкурентам, стремление к тотальному контролю продукции даже после ее реализации покупателю. Но не из-за этого ли «эпиплмания» стала настоящим культурным веянием начала XXI в.? «Инновация отличает лидера от догоняющего». Стив Джобс был таким лидером, который горел идеей создать то, чем будут пользоваться все люди, без чего не смогут обходиться, и он предугадывал пожелания покупателей. Он не брал чужую идею, он пытался создать что-то свое, новое и нужное.

Таким образом, мы видим, что существуют особые качества, отличающие лидера от обычного сотрудника компании. Некоторые лидеры используют авторитарный стиль руко-

водства, другие – демократический. Характеристики многих лидеров различны, это говорит о том, что каждый может им стать.

А.Г. Шестакович в своем исследовании провела анализ индивидуальных неформальных качеств известных зарубежных и отечественных предпринимателей-изобретателей – Билла Гейтса, Стива Джобса, Ефима Войнова, С. Королева, Г. Маркони, А. Попова, основывающийся на системе факторов, разработанной Ш. Шварцем, заслуженным профессором психологии Иерусалимского университета, позволившей для каждого рассматриваемого предпринимателя выделить свойственные ему черты характера, которые повлияли на их успех или, наоборот, препятствовали ему. На основе этих данных был составлен портрет современного предпринимателя-инноватора (таблица).

**Неформальные качества известных предпринимателей-инноваторов [4]**

№	Стив Джобс	Бил Гейтс	А. Попов	Г. Маркони	С. Королев	Е. Войнов
1	Стремление к деньгам	Соперничество	Целеустремленность	Целеустремленность	Целеустремленность	Целеустремленность
2	Трудолюбие	Стремление к самовыражению	Скромность	Стремление к самовыражению	Стремление к самовыражению	Стремление к самовыражению
3	Настойчивость	Трудолюбие	Осторожность	Настойчивость	Трудолюбие	Трудолюбие
4	Целеустремленность	Целеустремленность	Трудолюбие	Рискованность	Интуитивность	Креативность
5	Находчивость	Настойчивость	–	Решительность	Лидерство	Лидерство
6	Рискованность	Решительность	–	Организованность	Креативность	Организованность
7	Решительность	Рискованность	–	Креативность	Рискованность	–
8	Креативность	Креативность	–	Соперничество	Решительность	–
9	Стремление к самовыражению	Организованность	–	Стремление к деньгам	Настойчивость	–
10	Организованность	Организаторские способности	–	Находчивость	Организованность	–

Итогом данной работы является попытка дать ответ на вопрос: «Лидерами рождаются или становятся?». Быть лидером – значит осуществить свою цель, добиться желаемого. Это значит быть в чем-то лучшим, оставить за собой яркий след своей деятельности, который подтверждает успех. Мы считаем, что лидерами не рождаются, а становятся. Каждый человек должен знать и понимать, чего он хочет добиться в жизни: хочет ли он вести за собой или быть ведомым. По нашему мнению, лидерские качества можно развить, но при этом у человека должно быть стремление стать лучше, воздействовать на людей, а также у него должен быть определенный потенциал к лидерству. Ведь все-таки не все люди готовы стать лидерами, брать на себя обязанности и обладать умением с ними справляться. Должно быть определенное стремление, желание достичь большего, а с этим можно легко развить лидерские качества в себе, обучиться грамотному управлению.

## ЛИТЕРАТУРА

1. Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент. М., 2001.
2. Образцов В.И. 10 путей к успеху. Калининград : Янтарный сказ, 2002.
3. Фуллер Д. Управляй и подчиняйся! М., 1992.
4. Шестакович А.Г. Формирование личностного компонента инновационного предпринимательства : автореф. дис. ... канд. экон. наук. Уфа, 2015. 25 с.

## ФОРМИРОВАНИЕ ЗДОРОВОГО ЧЕЛОВЕЧЕСКОГО РЕСУРСА

**Е.Г. Брындин**, директор, Исследовательский Центр «ЕСТЕСТВОИНФОРМАТИКА»  
**И.Е. Брындина**, участник, Технологическая платформа «МЕДИЦИНА БУДУЩЕГО»,

Несмотря на многие попытки измерить здоровье, не было предложено ни одной шкалы, которая имела бы практическую ценность. Конкретизация сущности здоровья – основная методологическая и практическая проблема. Всемирная Организация Здравоохранения считает, что продолжительность жизни человека и состояние его здоровья на 75% определяют его образ жизни и система питания, на 10% – наследственность, еще 10% – условия внешней среды и лишь на 5% – услуги здравоохранения. Здоровье человека больше всего зависит от образа жизни. В статье предлагается методика формирования здорового человеческого ресурса обучением и переводом населения на здоровый образ жизни.

**Ключевые слова:** здоровьетворческое мировоззрение, оздоровительные способности, здоровьесбережение, здоровый образ жизни.

## FORMATION OF A HEALTHY HUMAN RESOURCE

**EG Bryndin, IE Bryndina**

Despite many attempts to measure health, it wasn't offered any scale which would have practical value. A specification of essence of health – the main methodological and practical problem. The World Health Organization considers that life expectancy of the person and a state of his health for 75% its way of life and a power supply system, for 10% - heredity defines, another 10% - environmental conditions, and only for 5% of service of health care. Health of the person most of all depends on a way of life. In article the technique of formation of a healthy human resource is offered by training and transfer of the population to a healthy lifestyle.

**Keywords:** health creative outlook, improving abilities, savings health, healthy lifestyle.

По определению Всемирной Организацией Здравоохранения, здоровье – это состояние полного физического, душевного и социального благополучия. Такое состояние не диагностируется.

Определение здоровья в законе РФ «Об основах охраны здоровья в Российской Федерации»: «Здоровье – это состояние, при котором отсутствуют заболевания, а также расстройства функций органов и систем организма». Проводить периодически диагностику по всем возможным заболеваниям и расстройствам органов и систем организма для всего населения практически невозможно.

Генетический паспорт здоровья указывает на предрасположенность к различным заболеваниям как *наследственную обусловленность*. Слово «Здоровье» в названии генетического паспорта носит донологический характер.

Здоровье – категория не только медико-биологическая, но и социальная. Способность индивида реализовать свои биологические и социальные функции указывает на его здоровье. Неспособность реализовать биологические и социальные функции указывает на заболевание или болезнь человека. При данном подходе мы определим здоровье как самостоятельную медико-социальную категорию, которая характеризуется энергетическими и информационными показателями вибрационной полевой природы жизни человека.

Организм человека представляет колебательный контур. В физическом теле есть сложная, комбинированная, иерархическая, объемная система связанных стоячих волн различного качества: электрических, магнитных, тепловых, световых, гравитационных, психических. Электромагнитные стоячие волны образуют биополе, обеспечивающее электромагнитный энергоинформационный гомеостаз. Источником электромагнитных колебаний являются клетки. Электромагнитный гомеостаз регулирует физиологический гомеостаз, сохраняя постоянство здорового состояния организма посредством поддержания функционально значимых параметров в пределах, обеспечивающих его здоровую жизнедеятельность и поддерживающих динамическое равновесие.

Развитие организма идет под действием психической энергии. Психическая энергия проникает во все клетки. Биохимическим носителем психической энергии являются структурные компоненты оболочки нервных волокон липидной природы. Психическая энергия влияет на электромагнитный гомеостаз. Качество психической энергии зависит от сознания, чувств и желаний. Поступая праведно по совести, человек продуцирует психическую энергию спокойствия, которая обеспечивает электромагнитный гомеостаз, иначе продуцируется психическая энергия расстройства, которая нарушает электромагнитный гомеостаз.

Разрушительные вибрации появляются у человека в результате действия его негативных духовных качеств или эмоций: горе дает вибрации – от 0,1 до 2 герц; страх – от 0,2 до 2,2 герц; обида – от 0,6 до 3,3 герц; раздражение – от 0,9 до 3,8 герц; возмущение – от 0,6 до 1,9 герц; самость – дает вибрации максимально 2,8 герц; вспыльчивость (гневливость) – 0,9 герц; вспышка ярости – 0,5 герц; гнев – 1,4 герц; гордыня – 0,8 герц; гордость – 3,1 герц; пренебрежение – 1,5 герц; превосходство – 1,9 герц; жалость – 3 герц.

Исследователи по физической медицине давно заметили, что позитивные люди, которые вели здоровый образ жизни, не болели, когда частота вибраций их энергетического поля входила в резонанс с частотой вибраций планеты. На протяжении тысячелетий частота вибраций (т.е. колебаний в секунду) нашей планеты составляла 7,8–8,2 Гц. Физики называют ее частотой Шумана. Она изменяется в пределах 8 герц.

Позитивная психическая энергия устанавливает резонанс электромагнитных волн клеток, равномерность биополя и резонанс биополя с электромагнитным током ядра Земли на частоте 8 герц и длине волны 8 м в экологически чистой внутренней и окружающей среде.

Здоровье человека – это психофизиологическое состояние с уравновешенной психикой и функционированием организма на электромагнитной частоте клеток 8 герц и длине волны 8 м в режиме резонанса в экологически чистой внутренней и окружающей среде.

Резонанс электромагнитных волн биополя поддерживает устойчивое здоровое состояние. Состояние биополя человека можно определить с помощью приборов частотно-резонансной диагностики. Достигается здоровое состояние через систему клеточного самовосстановления организма здоровым образом жизни.

Переход на здоровый образ жизни осуществляется в четыре этапа.

Этап 1. Формирование экологически чистой внутренней среды организма. Чистая внутренняя среда организма и клеток является одним из необходимых условий волнового резонанса клеток. Формирование экологически чистой внутренней среды организма осуществляется полезными привычками.

1. Формирование экологически чистой внутренней среды организма на духовном уровне жизнедеятельностью по закону совести с любовью к людям.

2. Освоение этического лексикона общения для духовной жизнедеятельности.

3. Формирование экологически чистой внутренней среды организма на энергетическом уровне общением с экологически чистой природой.

4. Поддержание экологически чистой внутренней среды организма освобождением от негативной энергии водными процедурами в душе или ванной перед употреблением пищи, а также один раз в неделю в бане.

5. Сохранение экологически чистой внутренней среды организма классической, священной, гармоничной музыкой на генетико-волновом уровне.

6. Освоение щелочного питания: 80% экологически чистой щелочной пищи и 20% экологически чистой кислотной пищи для нормализации кислотно-щелочного баланса биологических сред организма.

7. Нормализация кислотно-щелочного баланса через водный обмен на физиологическом уровне употреблением чистой воды.

8. Соблюдение гигиены для поддержания экологически чистой внутренней среды организма.

9. Диагностика кислотно-щелочного баланса биологических сред организма.

Этап 2. Развитие оздоровительных способностей для достижения духовной, психической и энергетической чистоты и здорового состояния. Духовная, психическая и энергетическая чистота являются необходимыми условиями волнового резонанса клеток. Духовная, психическая и энергетическая чистота достигается полезными привычками.

1. Духовные действия, такие как чтение духовной литературы, посещение духовных мероприятий, выработка духовного сознания и духовно-нравственных качеств, формирование духовных связей для достижения духовного здорового состояния.

2. Формирование праведных мирных добрых мыслей и желаний для духовной жизнедеятельности.

3. Развитие духовных способностей смирения, прощения, милосердия, формирования мирных добрых отношений в различных социальных условиях и семье для духовной жизнедеятельности.

4. Проявление духовно-нравственных качеств – благоволений и благодеяний, милосердия и справедливости для духовной жизнедеятельности.

5. Развитие способностей настройки жизненных систем организма и его целостного нормального функционирования физическими упражнениями: зарядкой энергетической системы, физкультурой тонуса организма и гимнастикой ритмов для достижения физического здорового состояния организма.

6. Освоение здорового питания для поддержания физического здорового состояния организма.

7. Развитие способностей достижения здорового состояния на основе системы клеточного самовосстановления организма улучшением качественного состояния клеток на духовном, энергетическом, физиологическом и анатомическом уровнях.

8. Частотно-резонансная диагностика здорового состояния.

Этап 3. Приобретение навыков здоровьесбережения для сохранения здорового состояния. Здоровое состояние поддерживается освоением правил ежедневного сохранения здорового состояния. Освоение правил вырабатывает навыки и ежедневную привычку сохранять здоровое состояние.

1. Освоение правил ежедневного сохранения здорового состояния.

2. Уравновешивание психики в социальных условиях мирными добрыми отношениями, делая добро, уклоняясь зла, ища мир и стремясь к нему для духовного здоровьесбережения.

3. Ежедневное формирование физического здорового функционирования организма в начале дня настройкой жизненных систем.

4. Согласование с суточным природным циклом жизнедеятельности в социальных, природных и домашних условиях для сохранения целостного здорового функционирования организма в течение дня.

5. Комплексное ежедневное сохранение здорового состояния на духовном, энергетическом, физиологическом и анатомическом уровнях в различных домашних, природных и социальных условиях на основе системы клеточного самовосстановления.

6. Сохранение физического здорового функционирования организма здоровым питанием.

7. Частотно-резонансная диагностика здорового состояния.

Этап 4. Накопление опыта здорового образа жизни для сохранения здорового состояния в течение года. Накопление опыта осуществляется навыками здоровьесбережения в различных домашних, социальных и природных сезонных условиях (весной, летом, осенью и зимой). Опыт включает следующие полезные действия:

1. Сезонное сохранение уравновешенной психики и обеспечение целостного здорового функционирования организма летом, осенью, зимой, весной на основе системы клеточного самовосстановления.

2. Здоровое сезонное питание.

3. Выбор сезонной натуральной одежды.
4. Комплексное согласование социальной здоровой жизнедеятельности с годовым природным циклом на духовном, энергетическом, физиологическом и анатомическом уровнях в различных домашних, природных и социальных условиях.
5. Формирование семейной традиции здорового образа жизни.
6. Формирование культурной общественной традиции здорового образа жизни.
7. Периодическая частотно-резонансная диагностика здорового состояния.

#### **ЛИТЕРАТУРА**

1. Брындин Е.Г., Брындина И.Е. Как перейти на здоровый образ жизни. Томск : ТПУ, 2013. 288 с.
2. Брындин Е.Г., Брындина И.Е. Настройка жизненных систем // Донозоология и здоровый образ жизни. 2014 (15). № 2. С. 60–65.
3. Брындин Е.Г., Брындина И.Е. Управление социальной инфраструктурой формирования здорового образа жизни населения // Социальное образование XXI века: перспективы профессии «Социальная работа» в России : науч.-практ. конф. Красноярск : КрасГМУ, 2014. С. 171–174.
4. Bryndin E.G., Bryndina I.E. Natural-Science Aspects of Health // Weber Medicine & Clinical Case Reports. 2015. Vol. 1(1). P. 134–137. URL: [http://weberpub.org/wmccr/wmccr\\_122.pdf](http://weberpub.org/wmccr/wmccr_122.pdf).
5. Брындин Е.Г. Становление здорового человека, семьи и общества. Germany : LAMBERT Academic Publishing, 2015. 93 с.

### 3. ТРАНСФОРМАЦИЯ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ И КОРПОРАТИВНОЙ КУЛЬТУРЫ

#### ПОСТСОВРЕМЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ: РОЛЬ КОРПОРАТИВНОЙ КУЛЬТУРЫ В СОХРАНЕНИИ ЕГО КЛАССИЧЕСКИХ КРИТЕРИЕВ

*Г.И. Петрова*, д-р филос. наук, профессор

Национальный исследовательский Томский государственный университет, Томск

Ставится задача поисков и актуализации тех составляющих в структуре корпоративной культуры, которые и сегодня ориентированы не столько на развитие коммерческих, предпринимательских, потребительских характеристик выпускника, сколько на развитие культуры сотрудничества, доверия, открытости, толерантности и т.п.

**Ключевые слова:** корпоративная культура, классический университет, личностная идентичность, профессиональная идентичность, выпускник, студент

#### POSTMODERN UNIVERSITY: THE ROLE OF CORPORATE CULTURE IN PRESERVING ITS CLASSICAL CRITERIA

*GI Petrova*

The article poses the problem of searching and updating those components in the structure of the corporate culture, which even today is not so much focused on the development of commercial, business, consumer characteristics graduate as on the development of a culture of cooperation, trust, openness, tolerance, and so on.

**Keywords:** corporate culture, classical university, personal identity, professional identity, post graduate, student.

#### Введение

Современность бросает университету серьёзный вызов. За всю свою историю с подобного рода вызовом университет столкнулся впервые: идет работа по переосмыслению его самих основ. Волнует сложившаяся проблемная ситуация. С одной стороны, университет в своей классической истории всегда заявлял о знании и истине как о собственной идее и эмблеме. С другой – в обществе, которое приобрело тенденцию к тому, чтобы стать обществом знания, он теряет свою идентичность и переживает кризис. В этом состоит парадоксальность ситуации. Она вызывает тревогу и острую актуальность разобраться с тем, что действительно происходит, в самом ли деле необходимо переосмысление университетской специфики, которая зафиксирована в его классических критериях.

Проблема, обозначенная в названии статьи, обращает внимание на корпоративную культуру, которая приходит в университет и несёт в него новые настроения, воздействует на управление и стратегические линии развития. То, другое и третье отличается от университетской классики, и это инициирует выводы относительно ухода из истории университета его классической модели. Появляются другие формы и модели, которые при всем разнообразии имеют всё-таки одну общую характеристику: они принимают прагматистскую линию развития. Их прагматизацию обычно связывают с возросшей ролью корпоративной культуры. Она якобы и несёт сюда прагматизм, коммерцию, угрозу трансформации университета в экономическую корпорацию. Так ли это на самом деле? Какую идею несёт корпоративная культура? С какой целью приходит в университет? Почему корпоративной культуре придается столь много внимания, и какие возлагаются на неё надежды относительно будущего развития университета?

В начале 2000-х гг. университетское образование и ситуация в университете стали активно обсуждаться. Предлагались его новые модели [1] в связи с тем, что в эпоху постсовременности классика якобы «устаревала», «университет болен» и «выходит из употребления» [2, с. 91, 18]. Известны такого же рода мысли Б. Ридингса [3], Ю. Хабермаса [4], Р. Барнета [5] и др.

Среди зарубежных авторов последнего времени к исследованию проблемы университета обратились Ст. О'Брайен, Э.М. Бейзмейкер, Ф. Уэбстер, Г. Руис, М. Барбер, К. Донелли, С. Ризви, М. Кроу, Дж. Салми и др.

Цель статьи – обосновать понятие корпоративной культуры классического университета в качестве его нового (не упоминавшегося основоположником концепции классического университета В. фон Гумбольдтом) критерия, выявить её возможности комплементарного единения, с одной стороны, прагматизации и коммерциализации, с другой – традиционного классического – гуманитарно-духовного – содержания университетского образования. Достижение цели требует обращения к корпоративной культуре с тем, чтобы найти её возможности формирования не только (и, может быть, не столько) коммерческих, предпринимательских, потребительских способностей студента, но и обогащения его общекультурного горизонта. В новых условиях, когда современная реальность онтологически предстаёт «пространством потоков» [6], которые захлёстывают человека, и в которых он выживает в одиночку, университету важно донести ценность таких личностных и профессиональных черт, как способность к сотрудничеству, доверие, открытость, толерантность и пр. Такая задача возлагается на корпоративную культуру. Все эти черты несут гуманитарный смысл и потому не противоречат классической идее университета. Таким образом, корпоративная культура приходит в университет не только из его чисто коммерческих соображений. Она приходит в целях внести в идентичность студента и выпускника релевантные современности характеристики.

## Основное содержание

### *Корпоративная культура современного университета: функции и назначение*

1.1. Исторические формы и современное состояние университетской корпоративной культуры

Главным образом и прежде всего вопрос о корпоративной культуре ставится применительно к бизнес-структурам и предпринимательской деятельности, когда имеется в виду, что все сотрудники организации имеют общую цель и одно направление движения по достижению успеха в конкурентной борьбе. Под корпоративной культурой понимается общая для корпорации система ценностей, норм, идеалов развития, которые обнаруживают себя в поведении и профессиональной деятельности всех сотрудников. Обращается внимание на то, что корпоративная культура даёт компании имидж, уникальность, особенность.

Появление в структуре современного университета корпоративной культуры ряд исследователей связывают с его рыночными трансформациями, когда он оказался в среде конкурентов – новых типов учреждений, по отношению к которым надо было быть максимально привлекательным для потенциальных студентов и работодателей, к которым будут обращаться выпускники и которые, с другой стороны, могли бы высказывать свои требования к вузу [7–10].

Однако при таком взгляде университет видится односторонне: не уделяется внимание его специфике, и он видится только в его экономических характеристиках. Однако университетская корпорация уже в период своего возникновения в Средние века ставила перед собой задачу подготовки интеллектуалов. Ж. Ле Гофф, рассматривая университет этого периода, называет его «привилегированной ученой корпорацией» [11]. Первые университеты, создавая корпорацию, старались отграничить себя от городского населения, для которого тогда они были чуждыми, они возникали как корпорация, цеховая общность и замкнутость, «цех



учёных», осознающий свое предназначение в возведении общества к идеалам истинного и должного. Предназначение «идеалотворчества» всегда, вплоть до настоящего времени, было университетской миссией [12].

Но серьёзный вызов современности в том и состоит, что сегодня есть тенденция к отказу от этой миссии.

В современный университет корпоративная культура приходит в том определении, которое она получила в экономических структурах и в таком качестве принципиально меняет его базовое основание. Если традиционно базовым основанием университета всегда имел высокую культуру профессорского служения образованию, науке, культуре, то сегодня, когда университет вошел в рыночные отношения, к профессорской культуре добавилась культура корпоративная, имеющая назначением повышение университетской конкурентоспособности. Два основания – противоречивые по своему содержанию, задачам и способам реализации – создают проблему, которую необходимо проговаривать, ставить и решать. Необходимо снять то напряжение, которое существует между этими культурами. Иначе есть опасность, что хрупкость профессорской культуры послужит причиной её полной замены культурой корпоративной в её традиционно экономическом содержании. Это таит опасность утраты университетом образовательной сущности и превращения его в экономическую корпорацию. В связи с этим в корпоративной культуре университета необходимо увидеть не только те возможности, которые способствуют его развитию в плане коммерциализации, но и те, что могли бы быть направлены на поддержание и сохранение его классической сущности.

#### 1.2. Корпоративная культура университета – вопрос не только экономический

Всё это – вновь для того, чтобы увеличить общую и индивидуальную прибыль. Для университетской корпоративной культуры было бы неверно ключевым понятием, ради которого она существует, считать прибыль. Это было бы равносильно отказу от специфики университета – производить научное знание и готовить человека, способного к этому производству, к теоретическому мышлению, научному и интеллектуальному созерцанию и образованию.

Констатация того факта, что в современном университете встретились два типа культуры – традиционная профессорская, ориентированная на духовно-гуманитарные ценности, и корпоративная, в качестве базовых ценностей которой оказываются ценности экономические – иницирует исследовательскую мысль в направлении обдумывания вопроса о том, какие цели она здесь преследует. Поскольку в качестве таковых обычно проговариваются цели экономики, то встает необходимость обосновать её приход в более широком контексте: она приходит как релевантное современности требование. Её цель – сформировать нового работника, который определяется сегодня как «социальный капитал» [13, 14] и «работник знания» – knowledge worker [15]. Подготовка такого работника – это, конечно, прерогатива в первую очередь университета.

Основные характеристики такого работника формируются в ответ на культурную, личностную и профессиональную специфику информационного, сетевого общества. Его специфика – в сетевом индивидуализме, «одиначестве в сети» [16], разобщённости людей – агентов производства. Сеть бесстрастно и безличностно сцепляет индивидуалистов, собирает вместе во имя «всеобщего делания, за которое ответственны все члены корпорации» [17]. Поэтому задача университета, его корпоративной культуры – формировать потребность в корпоративной связи, которая несёт человеку ценностную значимость жизни. В ситуации современной политической, социальной, межкультурной напряженности в мире осознание взаимосвязи актуально и востребовано. Американский психолог К. Джерджен считает, что «важнее всего то, что когда люди во всём мире становятся всё более взаимозависимыми, когда они получают возможность взаимного уничтожения (с помощью оружия или загрязнения), идеология самодостаточного индивидуализма ставит под угрозу само человеческое существование» [18]. Ф. Фукуяма приходит к такому же заключению, считая, что понятие «социальный капитал» в качестве основной характеристики имеет доверие, которое играет роль

«смазки» групповой солидарности [19, с. 129–148]. Эту же роль Р. Патнэм называет «суперкле-ем» [14, с. 23], а М. Кастельс – «духом информационализма» [6] корпоративного сообщества.

На корпоративную культуру университета возлагается задача формировать социальные способности человека, к каковым относятся уважение, доброжелательность, соучастие, согласование позиций, умение вести диалог, работать в команде и др. Способность к сотрудничеству как ответ на новые вызовы постиндустриального мира – это одна из основных культурных ценностей современности, на которую сегодня возлагается надежда. У корпоративной культуры университета, таким образом, есть не только экономические, но и социальные, культурные, духовные ориентиры. Без их учета, то есть без формирования новой – теперь корпоративной – формы идентичности экономические ценности не будут реализованы.

Перед корпоративной культурой университета сегодня стоит необходимость ответить ещё на один серьёзный вызов современности. Он связан с вхождением в университетское образование понятия услуги, что также заставляет рассматривать его в качестве субъекта экономической деятельности. Конечно, можно согласиться с тем, что образование в университете является образовательной услугой. Как и любая услуга, оно обладает необходимыми признаками для этого: имеет полезные свойства как результат затраченного труда; способно удовлетворять человеческие потребности; имеет ликвидную стоимость. Но нельзя не согласиться с рассуждениями по этому вопросу М. Вебера, когда он говорит о существенных отличиях этой услуги от различного рода экономических, например, от услуги продавца капусты. Образовательная услуга имеет ценностную составляющую, нормативно-этическую сторону, она духовно нагружена. Профессор не есть продавец капусты, его деятельность – это высокая деятельность служения, которая не подчиняется экономическим, товарно-денежным характеристикам.

Делая вывод о том, что образование не вмещается в чисто экономические категории, как и в рамки купли-продажи, тем не менее нельзя сопрягать его с категоричным отрицанием корпоративной идентификации университета и с невозможностью его базировать на корпоративной культуре. Университет – это та корпорация, которая имеет неэкономический срез и актуализирует его в условиях современного сетевого общества. Следовательно, корпоративная культура объективно и закономерно входит в современный университет и не может противоречить культуре профессиональной, профессорской. Напротив, её высокое назначение может состояться, если она будет рассматриваться в качестве нового, релевантного современности критерия университета, который сможет в реализации своего содержания иметь цель комплементарного соединения с традиционной для университета профессорской культурой.

## Заключение

Итак, классический университет – исторически уникальное культурное явление, находящее себя сегодня (особенно это касается российского университета) в социокультурных условиях, которые серьёзным образом воздействуют на содержание и форму его существования. Что касается корпоративной культуры, то она в той или иной форме здесь всегда существовала. Об этом, прежде всего, свидетельствует особая, всеми замечаемая и ощущаемая духовная аура. Она давала имидж университету, характеризовала его в качестве классического, обуславливала его критериальные основания и высокую университетскую миссию. Однако современные социокультурные условия меняют образ классического университета. Поэтому основная проблема, которая волнует современных авторов, стоит в следующей форме: как меняется классический университет под влиянием условий, в которых он оказался в постиндустриальном, информационном, когнитивном мире? Сможет ли он в этом мире выстоять как классический? Какое значение в этом процессе может сыграть его корпоративная культура? Какова роль корпоративной культуры в подготовке выпускника в его профессиональной и личностной идентичности?

Ответы на все эти вопросы непосредственно выводят на исследование роли университетской корпоративной культуры. В университет этот вид культуры входит, неся сюда в большей мере свое не экономическое, но социально-гуманитарное содержание.

## ЛИТЕРАТУРА

1. К обществам знания : Всемирный доклад ЮНЕСКО 2005 г. Париж, 2005. URL: <http://www.unesco.org/ru/worldreport>
2. Лиотар Ж.-Ф. Состояние постмодерна / пер. с франц. Н.А. Шматко. М. ; СПб., 1998. 198 с.
3. Ридингс Б. Университет в руинах / пер. с англ. А. Ярина // Отечественные записки. 2003. № 6. URL: [http://vk.com/doc184121870\\_244654672?hash=658e56b02e6c437941&dl=653822e8a83dce156d](http://vk.com/doc184121870_244654672?hash=658e56b02e6c437941&dl=653822e8a83dce156d)  
[http://magazines.russ.ru/oz/2003/6/2004\\_1\\_16.html](http://magazines.russ.ru/oz/2003/6/2004_1_16.html)
4. Хабермас Ю. Идея университета. Процессы образования / сокр. пер. с нем. А. Ярина // Alma mater. 1994. № 4. С. 9–17.
5. Барнет Р. Осмысление университета. URL: <http://charko.narod.ru/tekst/alm1/barnet.htm>
6. Кастельс М. Информационная эпоха: экономика, общество и культура / пер. с англ. под науч. ред. О.И. Шкаратана. М. : ГУ ВШЭ, 2000. 608 с.
7. García Ruiz M.J. Reflections on the Functions of the European University in the New Millennium. URL: [https://www.phfreiburg.de/fileadmin/dateien/fakultaet1/ew/ew1/erasmus-ip-2006/literature/Teacher\\_s\\_Contribution/Garcia\\_Maria\\_Paper.doc](https://www.phfreiburg.de/fileadmin/dateien/fakultaet1/ew/ew1/erasmus-ip-2006/literature/Teacher_s_Contribution/Garcia_Maria_Paper.doc)
8. Barber M., Donnelly K., RizviMarch S. An avalanche is coming. Higher education and the revolution ahead. 2013. URL: [http://www.insidehighered.com/sites/default/server\\_files/files/FINAL%20Embargoed%20Avalanche%20Paper%20130306%20\(1\).pdf](http://www.insidehighered.com/sites/default/server_files/files/FINAL%20Embargoed%20Avalanche%20Paper%20130306%20(1).pdf) (<http://www.pearson.com/avalanche/>).
9. Altbach P.G. Peripheries and Centres: Research Universities in Developing Countries // Higher Education Management and Policy. 2007. Vol. 19, № 2. P. 111–134.
10. Crow M.M., Tucker Ch. The American research university system as America's de facto technology policy // Science and Public Policy. 2001. Vol. 28, № 1. P. 2–10.
11. Гофф Ле Ф. Интеллектуалы в средние века. URL: [http://www.gumer.info/bibliotek\\_Buks/History/Goff\\_Int/02.php](http://www.gumer.info/bibliotek_Buks/History/Goff_Int/02.php)
12. Латыш Н.И. Идея университета в контексте современной цивилизации. Центр проблем развития Белорусского государственного университета. URL: [www.charko.narod.ru](http://www.charko.narod.ru)
13. Бурдье П. Социология социального пространства / пер. с фр. СПб. : Алетейя, 2007. 288 с.
14. Robert D. Putnam. Bowling Alone. 2001. 544 p. URL: <http://www.productmanualguide.com/alone/bowling-alone.html>
15. Друкер П. Эра социальной трансформации. URL: <http://gtmarket.ru/laboratory/expertize/2006/2506>
16. Вишневский Януш. Одиночество в Сети. URL: <http://book-online.com.ua/read.php?book=8215>
17. Малявин В. Китай управляемый. Старый добрый менеджмент. Серия: «Формы правления». М. : Европа, 2005. 304 с.
18. Джерджен Кеннет Дж. Социальное конструирование и педагогическая практика // Центр проблем развития образования Белорусского государственного университета. URL: <http://charko.narod.ru/tekst/alm4/dg.html>
19. Фукуяма Ф. Социальный капитал // Культура имеет значение. Каким образом ценности способствуют общественному прогрессу / под ред. Л. Харрисона, С. Хантингтона. М. : Московская школа политических исследований, 2002. 320 с.

# О РОЛИ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ КУЛЬТУРЫ В УПРАВЛЕНИИ УНИВЕРСИТЕТОМ

*В.А. Пушных*, канд. техн. наук

Ассоциация инженерного образования России, Томск

**Ключевые слова:** организационная культура, университет, глубокие изменения, управление изменениями, ценностно-ориентированные организации, целе-ориентированные организации.

## ROLE OF ORGANIZATIONAL CULTURE IN THE UNIVERSITY MANAGEMENT

**VA Pushnykh**

The evident trend of the modern universities is their shifting from the Plato's academy toward an educational supermarket. This shift exerts a considerable pressure upon university organizational culture requiring its change from existing value-oriented culture to goal-oriented one which is typical for commercial organizations. In this article the difference between organizational cultures of a university and commercial organization is analyzed on the level of basic assumptions. An example of the university organizational culture study is given.

**Keywords:** organizational culture, university, deep changes, change management, value-oriented organizations, goal-oriented organizations.

Понятие организационной культуры возникло во второй половине XX в. и в настоящее время становится всё более популярным для анализа деятельности различных предприятий и организаций. Г. Хофстед [12] указывает, что термин «организационная культура» стал широко применяться в специальной литературе в 60–70-х гг. прошлого века для описания таких понятий, как «психологический климат» или «атмосфера» внутри организации. Начало системным исследованиям организационной культуры было положено работами Т. Дила и А. Кеннеди [8] и Т. Питерса и Р. Уотермена [13]. В это же время возник термин «корпоративная культура», который часто используется как синоним термина «организационная культура». Учитывая, что всякая корпорация является организацией, но не всякая организация есть корпорация, термин «организационная культура» следует считать универсальным, в то время как термин «корпоративная культура», строго говоря, применим не ко всем видам организаций.

Существует очень большое количество определений организационной культуры. Разница между ними зависит, прежде всего, от того, в каком контексте и для каких целей используется то или иное определение. В целом, все определения могут рассматриваться в рамках двух основных подходов [17]:

– организационная культура – это то, что у организации есть, т.е. один из атрибутов организации;

– организационная культура – это то, чем организация является, т.е. некая сущность организации.

Первый подход популярен в тех случаях, когда организационная культура рассматривается исключительно как один из инструментов управления организацией.

Второй подход к определению организационной культуры является синтетическим, сосредоточенным на рассмотрении организации как единого целого, её системных отличий от других подобных организаций. Такой подход особенно полезен при проведении глубоких изменений в организации, а также при слияниях и поглощениях. Для лучшего понимания существа организации при этом подходе часто применяются метафоры, мифы, образные картины и другие подобные способы описания организации и её действий.

Первоначально организационная культура рассматривалась как средство внутренней интеграции и координации внутри организации. Позднее и исследователи, и практические менеджеры пришли к заключению, что поскольку подавляющее большинство организаций являются открытыми системами, то их организационные культуры являются также критиче-

ски важными при адаптации организаций к изменениям в окружающей среде. При этом, чем более глубокие изменения происходят в окружающей среде, тем более критичным становится влияние организационной культуры на поведение организаций. Глубокие изменения окружающей среды диктуют столь же глубокие изменения стратегии организации, вплоть до изменения её видения будущего и миссии, а это, как правило, противоречит укоренившейся организационной культуре. Если изменения внутри организации, предпринятые в качестве ответа на новые вызовы внешней среды, проводятся слишком быстро, с широким использованием методов принуждения, то существующая организационная культура начинает сопротивляться этим изменениям, причём это сопротивление тем сильнее, чем резче проводятся изменения. Такое сопротивление замедляет, иногда даже критически, достижение новых целей, что, в пределе, может привести к коллапсу организации. С другой стороны, попытки просто встроить новые цели в существующую организационную культуру заканчиваются забвением этих новых целей, возвратом к привычному способу существования и, в конце концов, к медленному умиранию организации. Таким образом, организация может успешно адаптироваться к новым условиям внешней среды только в том случае, когда изменения внутри организации, предпринимаемые в качестве ответа на вызовы внешней среды, поддерживаются организационной культурой. А это означает, что любая программа сколь бы то ни было глубоких изменений в организации должна обязательно включать в себя соответствующие изменения организационной культуры.

Университет является весьма специфическим видом организации. Смыслом существования университетов, отвлекаясь от задач воспитания и социальной абилитации, является добыча, переработка и распространение знаний, а процессы, происходящие в университетах, основаны на примате академической свободы и традициях.

Эти характеристики позволяют отнести университет преимущественно к ценностно-ориентированным организациям, смыслом существования которых является саморазвитие организации путём переосмысления и интеграции социального опыта и знаний, осуществляемое на основании ценностных ориентаций и интересов личности и организации, в отличие от целе-ориентированных организаций, смыслом существования которых является производство продукта или услуги путём преобразования вещества, энергии, информации, направленное на достижение целей организации [1].

Принадлежность к ценностно-ориентированным организациям служит первой причиной особо важной роли организационной культуры в университете.

Другой причиной, определяющей особую важность организационной культуры в университете, является горизонтально-интегрированная структура университета. Учебные и научные подразделения университета не связаны между собой единым производственным процессом, результатом которого является единый продукт, как это происходит в вертикально-интегрированных организациях. Более того, результат работы одного факультета университета – его выпускники – никак не связан с результатами работы других факультетов. Совместная работа факультетов возможна и даже поощряется, но не является жизненно необходимой для достижения результата.

Таким образом, возникает вопрос: «Что же объединяет университет в единое целое?». Очевидно, что такое объединение обеспечивается двумя факторами: инфраструктурой и организационной культурой. Именно организационная культура обеспечивает индивидуальность университета. Это обстоятельство очень хорошо проиллюстрировал ректор Санкт-Петербургского национального исследовательского университета информационных технологий, механики и оптики (ИТМО) В.Н. Васильев в интервью корреспонденту РИА «Новости». На вопрос: «В чём была главная сложность присоединения Санкт-Петербургского университета низкотемпературных и пищевых технологий к ИТМО?», – он ответил: «В том, что у двух университетов – разная корпоративная культура» [16].

Естественно, что на практике руководство университетов не может полностью отказаться от стиля управления, свойственного целе-ориентированным организациям, тем не менее применение целе-ориентированного менеджмента в университетах по определению не может преобладать над ценностно-ориентированным менеджментом.

Ценностно-ориентированный подход к описанию деятельности университетов существенно ослаб в последней трети XX в., когда вследствие глобализации резко возросла конкуренция в сфере высшего образования, которая привела к широкому проникновению в управление университетами принципов целе-ориентированного менеджмента. Университеты всё меньше стали походить на «академию Платона» и всё больше – на супермаркеты. Основными причинами этого стали изменения в системе финансирования университетов и повышение требований к прозрачности системы высшего образования. Эти причины, наряду с массовизацией образования и усилением влияния внешних стейкхолдеров, привели к увеличению централизации власти в университетах в руках высшей администрации и ослаблению академической свободы университетов [11].

В результате в кругах высших университетских администраторов стал преобладать взгляд на университеты как на большой бизнес со значительными активами и бюджетом, что требует строгого планирования, контроля, постоянных структурных изменений в соответствии с требованиями внешней среды и активной мобилизации всех легальных источников финансирования.

Одновременно резко возросло внимание к качеству высшего образования, поскольку оно определяет позиции университета на образовательном рынке. Однако установление объективных критериев качества образования оказалось очень трудной задачей. Проблема состоит в том, что в отличие от типичных целе-ориентированных организаций, где качество результата однозначно определяется качеством процессов, в образовании и в исследованиях качество результата проявляется через достаточно длинный период времени в виде общественной оценки этого результата. Именно поэтому попытки внедрить тотальный менеджмент качества в университетах, как правило, заканчиваются либо полным провалом, либо крайне формальным применением принципов TQM [2, 3].

В противоположность взглядам высших администраторов, в учебных и исследовательских подразделениях сохранилось мнение о том, что процессы обучения и исследований, в которых нет места рыночным отношениям, должны быть главными процессами в университете, и высшие администраторы, соответственно, должны в первую очередь удовлетворять потребности и следовать интересам этих подразделений. Разница между этими подходами хорошо видна из таблицы.

Характеристики	Университеты	Коммерческие организации
Что оценивается?	Индивидуальные достижения	Групповые достижения
Личные цели	Это можно обнародовать (опубликовать)?	Это выгодно?
Организационные цели	Исследования, обучение	Повышение доходов акционеров
Ориентиры	Традиции, история	Отчет за квартал, год
Отношение к знаниям	Умение получать знания. Распространение знаний	Умение применять знания. Защита интеллектуальной собственности
Взаимозависимость структурных подразделений	Слабая (каждый факультет практически не зависит от других факультетов)	Сильная
Степень прозрачности	Ограниченная	Высокая

Эти две точки зрения хорошо отражают разницу между ценностно- и целе-ориентированными подходами и представляются вполне разумными с позиций каждой из групп. Вместе с тем они создают очень серьёзное противоречие в организационной культуре

университетов. Выход из этого противоречия состоит в создании в университетах сбалансированной организационной культуры, включающей в себя элементы того и другого подходов [4–7, 9, 10, 14, 15, 17, 19].

В частности, Д.Д. Дюдерштадт, бывший президент Мичиганского университета, обеспечивший выход этого университета в число лидирующих университетов США, подчеркивает [9, 10], что основной проблемой в развитии университетов является изменение организационной культуры, а не финансовые или структурные проблемы. При этом ключевым фактором изменения организационной культуры становится степень вовлечения сотрудников университета в процесс совершенствования организационной культуры. Чем больше степень участия сотрудников в разработке и реализации изменений в организационной культуре, тем более успешным будет изменение университета в целом. К сожалению, руководство университетов крайне редко уделяет достаточное внимание этому обстоятельству, а впоследствии удивляется тому, что спланированные им изменения провалились.

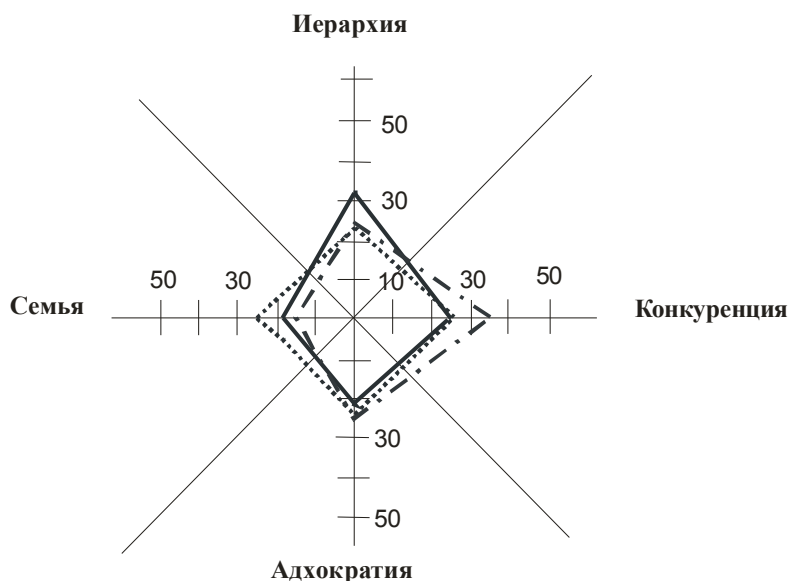


Рис. 1. Организационные профили ТПУ

М. Шатток, один из руководителей университета Уорвика (Англия), обращает внимание на то, что личное лидерство администрации играет меньшую роль в развитии университетов, чем создание в них организационной культуры, поощряющей достижение общих целей [17]. Он подчёркивает также важность баланса между административной целеориентированной и академической ценностно-ориентированной культурами в университете. М. Шатток считает, что такая сбалансированная культура является важным конкурентным преимуществом университета.

Однако прежде чем трансформировать организационную культуру университета необходимо понять, какая именно культура отвечает новым вызовам окружающей среды.

Одна из попыток формирования образа необходимой организационной культуры в университете была предпринята в начале 2000-х гг. в Томском политехническом университете (ТПУ) [15]. Для оценки организационной культуры использовался метод ОСАИ [3], предполагающий, что организационная культура организации состоит из четырёх субкультур – иерархии, адхократии, конкуренции и семьи – и определяется пропорцией, в которой каждая из субкультур представлена в общей организационной культуре. Для адекватного истолкования результатов анкетирования и оценки соответствия этих результатов реальному представлению сотрудников университета об его организационной культуре метод ОСАИ был дополнен интервьюированием, которому подвергалось около 15% респондентов.

## Иерархия

## Адхократия

## Конкуренция

## Семья

Университет  
в целом

Система  
управления

Лидер

Цели

Целостность

Критерии успеха

Стимулирование

Принятие решений  
в неопределенной  
ситуации

Разрешение  
конфликтов

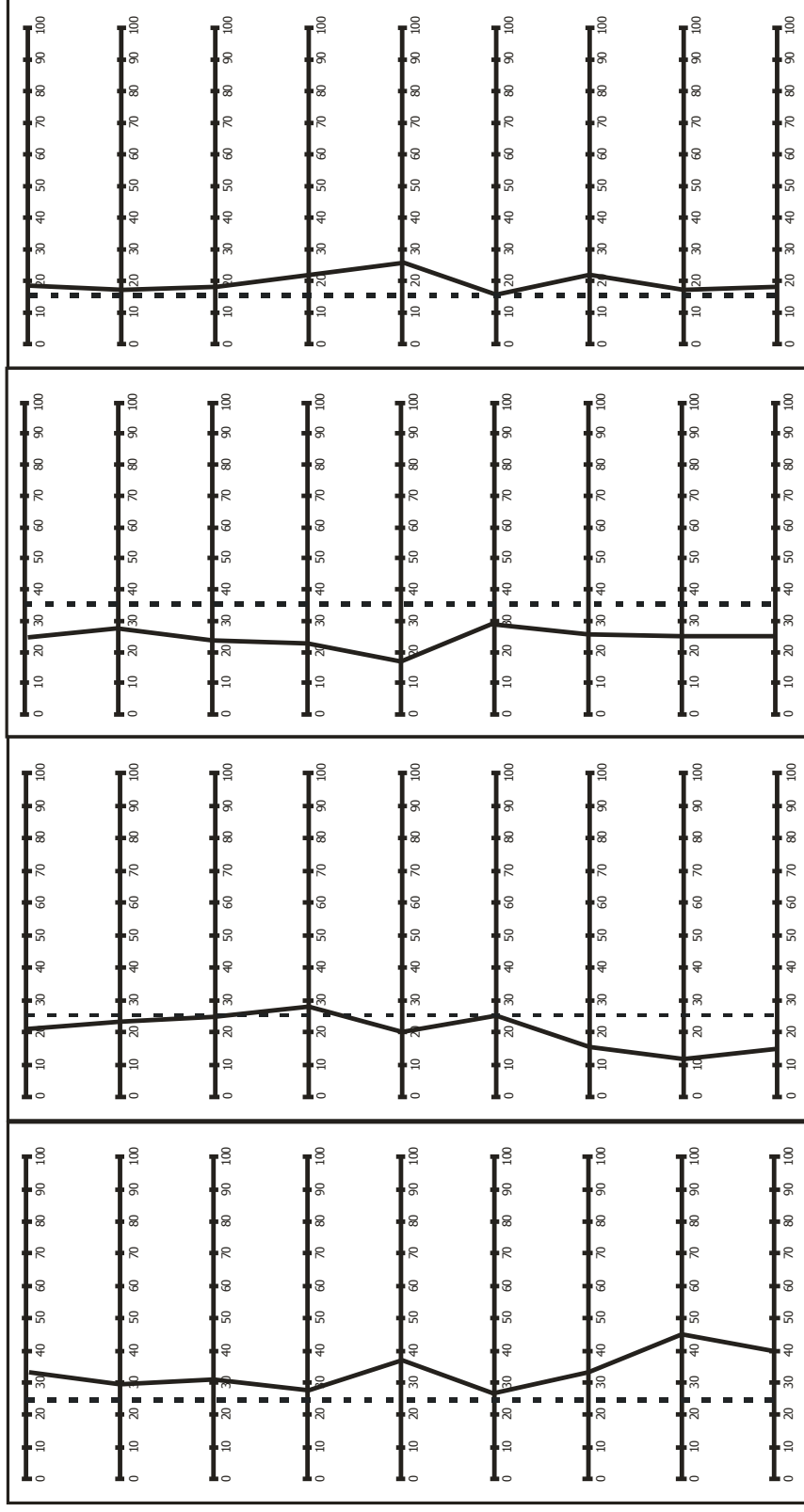


Рис. 2. Конкуренция текущего и требуемого состояний организационной культуры ТПУ



В интервьюировании участвовали представители разных слоёв сотрудников университета, дифференцированные по возрасту, должности, учёному званию, стажу работы в университете. На рис. 1 показаны организационные профили ТПУ, полученные в результате исследования. На рисунке сплошной линией показан профиль в состоянии «как есть» (на момент исследования), пунктирной линией – в состоянии «как хотелось бы» (усреднённая точка зрения всех опрошенных), штрих-пунктирной линией – в состоянии «как должно быть» (с учётом вызовов внешней среды). Профиль в состоянии «как должно быть» получен в результате серии сессий организационного консультирования с участием руководства и актива университета.

На основании полученных организационных профилей была построена также картина конгруэнтности (соответствия) текущего и требуемого состояний университета (рис. 2). Эта картина позволяет установить те проблемные области, которые имеют наибольшее несоответствие с вызовами внешней среды.

В нашем случае из рис. 2 следует, что такими областями являются целостность, стимулирование и принятие решений. В состоянии «как есть» целостность основывается на ценностях семейно-иерархической культуры, т.е. на чувстве принадлежности к единой семье с сильным лидером, в то время как для построения культуры, отвечающей вызовам внешней среды, требуется объединение коллектива вокруг общих целей (культура конкуренции).

В стимулировании в состоянии «как есть» также преобладают семейно-иерархические ценности, т.е. стимулируются послушание, стремление угодить лидеру, четкое исполнение служебных обязанностей, хотя для победы в конкурентной борьбе (требуемое состояние) требуется стимулирование достижения конечной цели организации.

В принятии решений в состоянии «как есть» заметно преобладают иерархические ценности, т.е. решения принимаются на самом верхнем уровне управления. Это обеспечивает простоту процесса принятия решений, прозрачность, контролируемость и минимизацию традиционных рисков, но существенно снижает гибкость организации и инициативу её сотрудников. Турбулентность и непредсказуемость внешней среды современных российских университетов требуют перехода от прямого иерархического управления к гибкому контекстному управлению.

К сожалению, руководству университета не удалось реализовать переход от состояния «как есть» к требуемому. Более того, как показали исследования, проведённые в 2006 и 2013 гг., семейно-иерархическая культура в университете ещё более усилилась, особенно её иерархическая составляющая.

## ЛИТЕРАТУРА

1. Агранович Б.Л. Системное проектирование информационной технологии управления социально-экономических объектов // Кибернетика и вуз. Томск : Изд-во Томского политехн. ун-та, 1994. Вып. 28. С. 126–132.
2. Birnbaum R. The Life Cycle of Academic Management Fads // The Journal of Higher Education. 2000. Vol. 71, № 1. С. 1–16.
3. Cameron K.S., Quinn R.E. Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based on the Competitive Values Framework. N.Y. : Addison-Wesley Publishing Company, 1999. 221 p.
4. Cameron K.S., Peterson M.W., Cohen M., Van der Putten J. Perception of Non-Instructional Staff at the University of Michigan: the Culture and Climate for Quality. Ann Arbor : University of Michigan Publishing Office, 1994. 12 p.
5. Cameron K.S., Freeman S.J. Cultural Congruence, Strength, and Type: Relationships to Effectiveness // Research in Organizational Change and Development. 1991. № 5. P. 23–58.
6. Clark B.R. Creating Entrepreneurial Universities: Organizational Pathways of Transformation. Oxford : Pergamon / Elsevier Science, 1998. 163 p.
7. Clark B.R. Sustaining Change in Universities: Continuities in Case Studies and Concepts. London : Open University Press, 2004. 210 p.

8. Deal T.E., Kennedy A.A. Corporate Cultures: The Rites and Rituals of Corporate Life. Reading MA : Addison-Wesley, 1982. 232 p.
9. Duderstadt J.J. A University for the 21<sup>st</sup> Century. Ann Arbor : The University of Michigan Press, 2003. 358 c.
10. Duderstadt J.J., Womack F.W. The Future of the Public University in America: Beyond the Crossroad. Baltimore ; London : The Johns Hopkins University Press, 2003. 236 p.
11. Greene F., Loughridge F.B., Wilson T.D. The Management Information Needs of Academic Heads of Department in Universities: A Critical Success Factors Approach // A Report for the British Library Research and Development Department. Sheffield : Department of Information Studies, University of Sheffield. 1996. URL: <http://www.informationr.net/tdw/publ/hodsir> (дата обращения: 08.10.2015).
12. Hofstede G.H. Cultures and Organizations: Software of the Mind. N.Y. : McGraw Hill, 1997. 279 p.
13. Peters T.J., Waterman R.H. In Search of Excellence: Lessons from America's Best-Run Companies. N.Y. : Harper & Row, 1982. 360 p.
14. Peterson M.W., Spencer M.G. Qualitative and Quantitative Approaches to Academic Culture: Do They Tell Us the Same Thing // Higher Education Handbook of Theory and Research. N.Y. : Agathon Press, 1993. Vol. IX. P. 1–65.
15. Pushnykh V.A., Chemeris V.A. Study of a Russian University's Organizational Culture in Transition from Planned to Market Economy // Tertiary Education and Management. Springer Netherlands, 2006. Vol. 12, № 2. P. 161–182.
16. РИА Новости. Образование. 2012. URL: <http://www.ria.ru/education/20120910/746906545.html> (дата обращения: 02.11.2012).
17. Shattock M. Managing Successful Universities. London : Society for Research into Higher Education & Open University Press, 2003. 201 p.
18. Smircich L. Concepts of Culture and Organizational Analysis // Administrative Science Quarterly. 1983. № 28. P. 339–358.
19. Sporn B. Adaptive University Structures: an Analysis of Adaptation to Socioeconomic Environments of US and European Universities. London ; Philadelphia : Jessica Kingsley Publishers, 1999. 320 c.

## ТИП ОРГАНИЗАЦИОННОЙ КУЛЬТУРЫ УНИВЕРСИТЕТА И ПРИВЕРЖЕННОСТЬ ПЕРСОНАЛА

*Д.А. Циринг*, д-р психол. наук, профессор

*Е.В. Забелина*, канд. психол. наук, доцент

*Я.Н. Сизова*, магистрант

Челябинский государственный университет, г. Челябинск

В статье рассматриваются результаты исследования взаимосвязи существующего и предпочитаемого типов организационной культуры с уровнем приверженности сотрудников вуза. Результаты демонстрируют, что приверженность сотрудников вуза повышается с повышением значений клановой и адхократической культуры и понижается с повышением значений бюрократической организационной культуры.

**Ключевые слова:** организационная культура, приверженность, сотрудник университета, адхократическая культура, клановая культура, бюрократическая культура, рыночная культура.

## THE ORGANIZATIONAL CULTURE TYPE OF THE UNIVERSITY AND COMMITMENT OF STAFF

DA Tstring, EV Zabelina, IN Sizova

In the article the research results of the interrelation of the organizational culture types with the level of commitment of the University staff are considered. Results show that the University staff commitment increases with the increase of values of clan and adhocracy and goes down with the increase of value of hierarchy.

**Keywords:** organizational culture, commitment, university staff, values, adhocracy, clan, hierarchy, market.

В условиях современного российского образования организационная культура вуза становится всё более значимым элементом конкурентоспособности на рынке образовательных услуг. Организационная культура университета, объединяя все категории персонала и студентов, являясь одним из наиболее действенных инструментов адаптации, развития и мотивации людей, включенных в образовательное пространство учебного заведения, определяет глубину связей между членами различных структурных подразделений, их способность выстраивать коммуникации, способствует формированию ощущения принадлежности к единому сообществу, культивирует чувство приверженности [1].

Приверженность олицетворяет собой эмоциональное взаимоотношение работников с организацией и связана с их решением по поводу дальнейшей работы в ней [4]. Степень выраженности организационной приверженности может быть различной: высокий уровень выражается в желании сотрудника оставаться членом организации, прилагать максимальные усилия в интересах организации и принятии ценностей организации, ее целей.

С другой стороны, цели и ценности организации формируют различный тип организационной культуры. Так, выраженность клановой культуры предполагает преданность и верность традициям, сплоченность коллектива и благоприятный моральный климат, командную работу, обязательность сотрудников; связующей сущностью организации при адхократической культуре является преданность экспериментированию и новаторству; организация с выраженным бюрократическим типом организационной культуры – это формализованное и структурированное место работы, где деятельность строится на следовании инструкциям и регламентам; рыночный тип организационной культуры определяет тип организации, ориентированной на внешнее окружение, внимание фокусируется на операциях с внешними клиентами, повышении конкурентных свойств [2].

Исследование взаимосвязи типа организационной культуры и приверженности сотрудников проводилось на базе ФГБОУ ВПО «Челябинский государственный университет». Выборку испытуемых составили 336 человек, среди них 131 сотрудник (ректорат, начальники отделов, деканы, заведующие кафедрами, преподаватели), 169 студентов (будущие бакалавры и специалисты), 36 аспирантов (выполняющих функции преподавания). Студенты были включены в выборку целенаправленно, так как, по данным Б. Кларка, это особая группа людей, которая, являясь субъектом взаимодействия со всеми остальными структурами университета, может играть важную роль в формировании устойчивых взглядов и налаживании отношений между людьми [3].

В ходе исследования участникам предлагались для заполнения две методики: вопросник К. Камерона и Р. Куинна для исследования организационной культуры [2]; Опросник организационной приверженности Л. Портера для изучения организационной приверженности [4].

На первом этапе исследования были определены существующий и предпочитаемый типы организационной культуры в университете. На данный момент в вузе, по оценкам сотрудников и студентов, преобладает бюрократический тип организационной культуры (29,4). Остальные типы культуры выражены в меньшей степени: клановый (24,8), рыночный (24,7), адхократический (21,3). Это подтверждается наличием в организации определенных черт, присущих бюрократической культуре, – жесткой иерархической структуры, формализации отношений, господства регламентов, правил и процедур.

Полученные результаты относительно предпочитаемого типа культуры свидетельствуют о том, что изменения организационной культуры не должны кардинально изменить существующий уклад: отклонения между показателями культуры «как есть» и «как надо» незначительные (клановая культура – 32,0, адхократическая – 23,9, рыночная – 21,6, бюрократическая культура – 24,6). Основное направление изменения в культуре вуза, по мнению сотрудников, должно быть связано с усилением клановой составляющей в культуре – теплые открытые взаимоотношения в коллективе, сплоченность, работа в команде. Также присутству-

ет желание снизить формализм и структурированность организации, отойти от жесткого формализованного контроля и стать более гибкими в принятии решений.

Следующим этапом исследования стало выявление взаимосвязи организационной культуры и приверженности с помощью коэффициента корреляции  $R$ -Пирсона. Результаты корреляционного анализа существующего типа организационной культуры и приверженности сотрудников представлены в таблице.

**Результаты корреляционного анализа существующего типа организационной культуры и приверженности сотрудников**

Тип организационной культуры	Приверженность	
	$R$	$p$
Клановая культура	0,293	<b>0,000</b>
Адхократическая культура	0,190	<b>0,012</b>
Рыночная культура	-0,109	0,152
Бюрократическая культура	-0,276	<b>0,000</b>

В результате применения корреляционного анализа были обнаружены положительные связи между показателем приверженности и существующей клановой ( $R = 0,293$ ,  $p = 0,000$ ) и адхократической организационной культурой ( $R = 0,190$ ,  $p = 0,012$ ). Данный факт можно интерпретировать следующим образом: уровень организационной приверженности сотрудников вуза повышается при усилении признаков клановой и адхократической культуры. Другими словами, чем выше сплоченность коллектива, благоприятный моральный климат, чем более выражена атмосфера экспериментирования, новаторства, творчества и свободы в вузе, тем выше организационная приверженность.

Еще одним результатом корреляционного анализа стало обнаружение отрицательной взаимосвязи между показателями организационной приверженности и бюрократического типа культуры ( $R = -0,276$ ,  $p = 0,000$ ). Таким образом, чем выше уровень выраженности бюрократического типа оргкультуры в вузе, тем ниже уровень приверженности его сотрудников. Чем отчетливее сотрудники осознают доминирование бюрократического типа культуры в организации, наличие ограничений, продиктованных особенностями бюрократической культуры (наличие формальных правил и процедур, централизация власти, авторитарные взаимоотношения и др.), тем ярче выражается неудовлетворенность трудом, снижается эмоциональный фон, члены организации испытывают дискомфорт.

Таким образом, результаты проведенного исследования показали, что существование в организации различных типов культуры по-разному взаимосвязано с уровнем приверженности ее членов. Так, высокий уровень приверженности к вузу формируется в клановой и адхократической культуре, а доминирование бюрократического типа культуры связано со снижением уровня приверженности сотрудников. Полученные результаты позволяют предполагать, что формирование в вузе атмосферы открытости коммуникаций, теплых доверительных отношений с руководством, развитие атмосферы инновационности, творчества и свободы будет способствовать усилению приверженности сотрудников. Напротив, излишняя «забюрократизированность», закрытость и регламентация организации негативно сказываются на уровне приверженности ее членов.

В качестве программы по повышению приверженности сотрудников университета можно предложить следующие мероприятия по развитию клановой и адхократической типов культуры [2].

С целью усиления клановой культуры рекомендуется руководствоваться основными принципами:

1. Предоставлять большие полномочия сотрудникам (привлекать к принятию решений, участию во внутренних проектах развития и т.п.).

2. Содействовать большей функционально перекрестной работе сотрудников различных подразделений, студентов различных факультетов.

3. Формировать осязаемое публичное признание заслуг участников образовательного процесса, сотрудников университета.

4. Формировать в большей мере проникнутый заботой моральный климат.

5. Инициировать мероприятия, направленные на повышение отзывчивости среди персонала, создание высокого уровня доверия (неформальные встречи, обеды с руководством).

6. Развивать средства и методы самоуправления.

Для усиления клановой организационной культуры важно избегать следующих аспектов:

1) отсутствия обсуждения предварительных решений, «спущенных сверху» безапелляционных решений;

2) отсутствия внимания в виде регулярной обратной связи от руководства;

3) терпимости к посредственности среди участников образовательного процесса;

4) проявления вседозволенности и недисциплинированности среди участников образовательного процесса;

5) терпимости к субкультурам в заведении, которые рвутся к власти и контролю;

6) забвения целей;

7) делегирования полномочий и свободы без ответственности;

8) отсутствия акцента на упорном труде.

В целях усиления адхократической организационной культуры рекомендуется опираться на следующие принципы:

1. Стимулирование процесса выработки предложений от участников образовательного процесса, сотрудников вуза относительно усовершенствования деятельности университета.

2. Поощрение новаторства среди участников образовательного процесса, обсуждения и внедрения новых технологий работы.

3. Поощрение осмысленного риска в принимаемых решениях.

4. Терпимое отношение к ошибкам сотрудников и студентов, совершаемым впервые.

5. Возвращение и развитие динамизма в деятельности университета.

6. Формирование гибкости и приспособляемости среди сотрудников университета, обучающихся.

При усилении признаков адхократической культуры следует избегать:

1) прикрытия ошибок среди участников образовательного процесса;

2) бездумного риска среди сотрудников различных подразделений, студентов факультетов;

3) потери из вида главной цели, отхода от стратегии;

4) отсутствия координации и разделения идей среди различных субкультур в университете;

5) безразличия к требованиям рынка.

Следующим шагом исследования станет выявление качественного содержания ценностей и установок сотрудников вуза, которые формируют устойчивую приверженность университету.

## ЛИТЕРАТУРА

1. Забелина Е.В., Сизова Я.Н. Взаимосвязь типа организационной культуры с уровнем приверженности сотрудников вуза // Международный научно-исследовательский журнал. 2015. № 7-4 (38). С. 117–120.
2. Камерон К., Куин Р. Диагностика и изменение организационной культуры / пер. с англ. ; под ред. И.В. Андреевой. СПб. : Питер, 2001. 320 с.
3. Кларк Б.Р. Система высшего образования. М. : Изд. дом Гос. ун-та – Высшей школы экономики, 2011. 240 с.

4. Магура М.И. Приверженность работников своей организации : автореф. дис. ... канд. психол. наук. М. : Изд-во МГУ, 1999. 21 с.

## **НОРМАТИВНАЯ СИТУАЦИЯ В МЕНЯЮЩЕМСЯ УНИВЕРСИТЕТЕ: ПРОБЛЕМА ФОРМАЛЬНЫХ И НЕФОРМАЛЬНЫХ ПРАВИЛ**

**В.В. Кашпур**, канд. социол. наук, доцент, зав. кафедрой социологии

**М.О. Абрамова**, старший преподаватель кафедры социологии

**Д.О. Афанасьева**, старший преподаватель кафедры социологии

Национальный исследовательский Томский государственный университет, Томск

С 2014 г. Томский государственный университет является участником Программы «5-100». Программа определяет показатели, которых университет должен достичь к 2020 г., что задает формальные требования к содержанию деятельности сотрудников. На основе результатов фокус-групп и диагностики организационной культуры делаются выводы о содержании неформальных правил в университете. Новые требования сталкиваются с привычными неписаными правилами. Даются предложения по путям решения данной проблемы.

**Ключевые слова:** нормативная ситуация, неформальные правила, организационная культура, Проект «5:100», сотрудники университета.

## **NORMATIVE SITUATION AT CHANGING UNIVERSITY: A PROBLEM OF FORMAL AND INFORMAL RULES**

**VV Kashpur, MO Abramova, DO Afanasieva**

Since 2014 Tomsk State University is participant in Project 5-100. The Project sets indicators that the University has to achieve by 2020. It defines the formal requirements regarding the content of the staff. New requirements conflict with ordinary informal rules. Results of focus groups and diagnosis of organizational culture provide conclusions about the content of the informal rules of the university. The some answers to this challenge are described.

**Keywords:** Normative Situation, Informal Rules, Organization Culture, Project 5-100, University Staff.

Неформальные правила в больших организациях, в том числе и в университете, играют роль регуляторов деятельности и взаимодействия сотрудников и проявляются в укорененных и стереотипизированных паттернах поведения. В Томском государственном университете в 2014–2015 гг. исследовательским коллективом (В.В. Кашпур, А.Г. Кузнецов, Д.О. Афанасьева, Н.С. Гулиус) была реализована серия исследований, позволившая выявить и описать неформальные правила и господствующий тип организационной культуры. Были проведены три фокус-группы с сотрудниками университета по теме «Неписанные правила в ТГУ», а также диагностика профиля организационной культуры сотрудников и студентов с использованием методики OSAI Камерона и Куинна.

Содержание выявленных неформальных правил можно продемонстрировать в виде аллегорических максим, организующих деятельность и взаимодействие сотрудников ТГУ:

– «не лезть людям под одеяло» – данное правило демонстрирует как автономность сотрудника, который в ТГУ склонен сам решать, как ему организовывать и реализовать свою профессиональную деятельность, так и наличие специфичных для конкретных структурных подразделений неписаных правил. Это также отражается в том, что возникающие конфликты принято решать кулуарно, а не публично, неформальными способами, а не путем следования закону;

– «надо относиться к людям по-человечески», «готовность помочь коллегам», «руководитель подразделения – зонтик между подчиненными и вышестоящим начальством» – эти

правила демонстрируют ориентацию на уважение, солидарность и сплоченность со своими непосредственными коллегами, автономия которых зачастую более важна, чем требования вышестоящего начальства;

- «личные связи важнее формальных инструкций» – данное правило отражает распространенную практику реализации проблем и проектов в ТГУ, которая значительно более эффективна в случае личного знакомства с представителями административных подразделений;

- «нарушение иерархии допустимо» – в ТГУ нормальной является ситуация, когда вопросы решаются «через голову» своего непосредственного руководителя;

- «работа в ТГУ требует большой вовлеченности» – данное правило отражает наличие в качестве нормы сверхурочной и многофункциональной работы для сотрудников. В то же время оно обуславливает и пожизненность работы в ТГУ, откуда уходят, выражаясь словами одного из участников фокус-групп, «вперед ногами».

Такой набор неписанных правил отражает доминирование кланового типа организационной культуры университета. Этот вывод подтверждается результатами диагностики организационной культуры, доминирующими профилями которой, как по мнению студентов, так и по мнению сотрудников, являются клановый и адхократический. Это означает, что сотрудники ориентированы на ТГУ как на организацию с творческой атмосферой, возможностью гибкой постановки профессиональных задач и способов их решения в сочетании со стремлением к сплоченности, соучастию и ощущением коллектива, как «мы».

Начиная с 2014 г. Томский государственный университет существует в условиях реализации Программы «5-100», в рамках которой он должен будет к 2020 г. достигнуть определенных показателей, которые задают формальные требования к содержанию деятельности сотрудников. Среди них эффективный контракт, публикационная активность (наличие 12 публикаций на одного научно-педагогического работника), академическая мобильность и интернационализация, подразумевающая хорошее знание иностранного языка.

Однако в ходе фокус-групп было выявлена ситуация, при которой новые требования сталкиваются с привычными неписаными правилами, по которым живут сотрудники университета. В процессе обсуждения проекта «Этического кодекса ТГУ» было выявлено, что и у участников, и у их знакомых нет четкого представления о том, что является интеллектуальной собственностью университета, а что нет. Для них также оказались неочевидными ситуации, в которых они могут поступать неэтично, работая в других организациях и участвуя в сторонних проектах. Несмотря на то что у участников существует общее представление об интеллектуальной собственности университета, а также неэтичном ее использовании, они не могут уверенно распознать ситуации, в которых эта проблема переходит в практическую плоскость. Эти примеры показывают, что на данный момент определенная часть сотрудников недостаточно осведомлена и усвоила требования со стороны новых формальных правил корпоративной культуры ТГУ и их важность. Топ-менеджмент, со своей стороны, пытается упорядочить и контролировать эти процессы, однако в то же время делает акцент в большей степени на моральных обязательствах сотрудников перед ТГУ, оставляя вопрос о моральных обязательствах университета перед его работниками в тени.

Таким образом, итоги исследований позволили зафиксировать проблему неразвитости конвенциональных (согласованных между администрацией и научно-педагогическими работниками и легитимизированных обеими сторонами) норм в университете. Понятно, что сама ситуация изменений, вызванная необходимостью достижения амбициозной цели вхождения ТГУ в число 100 ведущих мировых университетов, формирует разрыв между настоящим и желаемым будущим. Однако преодоление во многом тупиковой ситуации и согласование неписанных и писанных норм будут напрямую влиять на будущую жизнь всего университета, поскольку реализация амбициозных целей будет провалена по причине невовлеченности и апатии научно-педагогических работников.

Наши предложения по путям решения данной проблемы можно сформулировать в виде двух тезисов: 1) для легитимизации новых норм университета необходимо обеспечить постоянную коммуникацию между управлением и научно-педагогическими работниками с целью критического обсуждения данных норм и определения механизмов их выполнения. Это можно делать путем организации регулярных встреч высшего руководства с коллективами структурных подразделений, а также путем организации публичных дискуссий внутри университета; 2) сотрудники должны ощущать позитивные изменения, происходящие в результате внедрения новых норм. Отсюда необходима система мероприятий по улучшению условий труда научно-педагогических работников, способная улучшить их восприятие ситуации в университете.

### **ЭТИЧЕСКИЙ КОДЕКС УНИВЕРСИТЕТА КАК ИНСТРУМЕНТ ТРАНСФОРМАЦИИ КОРПОРАТИВНОЙ КУЛЬТУРЫ (кейс на материале деятельности Национального исследовательского Томского государственного университета)**

*Н.С. Гулиус*, канд. филол. наук, доцент кафедры управления образованием  
Национальный исследовательский Томский государственный университет, Томск

Статья посвящена описанию условий успешной трансформации корпоративной культуры через инструмент разработки, апробации и внедрения этического кодекса для университетского сообщества. Независимые диагностические инструменты показали, что требуются специальные мероприятия, такие как организация открытых коммуникативных площадок с обсуждением самых трудных вопросов трансформации университета, обсуждение текста Миссии университета, организация обратной связи между тремя сторонами университетского сообщества – администрацией, преподавателями и обучающимися. Эти мероприятия помогут преодолеть разрыв между формальными и неформальными правилами и сделают кодекс «живым», работающим локальным нормативным документом, который ежегодно пересматривается этическим комитетом и находится в тесной связи с университетским сообществом и его формальными и неформальными лидерами.

**Ключевые слова:** этический кодекс, корпоративная культура, трансформация университета.

### **CODE OF ETHICS OF THE UNIVERSITY AS A TOOL OF THE CORPORATE CULTURE TRANSFORMATION (CASE BASED ON THE ACTIVITIES OF THE NATIONAL RESEARCH TOMSK STATE UNIVERSITY)**

**NS Gulius**

The article devoted to the conditions of successful corporate culture transformation with the help of the Ethics code. It is a sort of case about development, testing and implementation of a Code of ethics for the university community. It was found by independent diagnostic tools that university management needs in special measures, such as: the organization of open communication platforms with a discussion of the most difficult questions of the University transformation, the discussion about the text of the University Mission, the feedback organization between the three parts of the university community - administration, teachers and students. These measures will help to bridge the “gaps” between formal and informal rules and make the Code of Ethics as a “live” local regulatory document, which is reviewed annually by ethics committee and closely connected with the university community and its formal and informal leaders.

**Keywords:** code of ethics, university corporate culture, transformation if the university.

#### **Актуальность проекта**

Работа над созданием Этического кодекса Национального исследовательского Томского государственного университета (2014–2015) в широком контексте связана с идеей транс-



формации системы высшего образования в РФ; здесь важно сопряжение целей организации и целей университетского сообщества, которое возможно при управлении базовыми инструментами корпоративной культуры, в числе которых – этический кодекс.

С одной стороны, в Дорожной карте НИ ТГУ первого и второго этапов наблюдается более активное включение в работу над трансформацией корпоративной культуры университета [15]. С другой стороны, остаётся нерешённой проблема, связанная с уходом старой, «бюрократической» и «клановой» одновременно, системы [1, 16] и трудностью создания новой академической культуры, частью которой является рыночная культура, адхократия и клан [2]. Видоизменение организационной культуры – это ключ к реализации стратегий организации [8].

**Предыстория проекта.** Согласно Указу Президента РФ «О мероприятиях по реализации государственной социальной политики» № 597 от 07.05.2012 г., в соответствии с п. 1, обязывающим Правительство РФ «в целях расширения участия работников в управлении организациями: ...разработать комплекс мероприятий по развитию институтов самоуправления и принятию кодексов профессиональной этики» [3]; появился исходный локальный нормативный документ, рекомендуемый вузам в качестве образца [4]. В случае НИ ТГУ было принято решение об организации рабочей группы, которая с учетом пожеланий всех категорий сотрудников университета разработала бы актуальный документ. В составе рабочей группы было в разное время до 35 человек – студенты, представители ППС (7 факультетов), АУП. Также в группе присутствовали эксперты: советник ректора по юридическим вопросам, начальник управления кадров НИ ТГУ, ученый секретарь НИ ТГУ.

**Методика проведения диагностики корпоративной культуры.** В рамках подготовки этического кодекса была проведена диагностика конфигурации корпоративной культуры с использованием трех независимых методов анализа; в диагностике по трем инструментам участвовало 100 человек (студенты, профессорско-преподавательский состав (8 факультетов НИ ТГУ), администрация):

1. «Метафора» 2014, 2015 гг. (А.И. Пригожин).
2. OSAI 2014, 2015 гг. (К. Камерон, Р. Куинн).
3. Фокус-группы с представителями университетского сообщества.

Также в рамках работы над текстом этического кодекса была проанализирована практика функционирования существующих кодексов мировых университетов, университетов РФ, изучены локальные нормативные акты НИ ТГУ [11–15], в результате чего было принято решение о замене существующего «Положения о корпоративной культуре НИ ТГУ» (2005) [15] на Этический кодекс НИ ТГУ(2015), проведена апробация текста кодекса в группах кадрового резерва НИ ТГУ (на русском языке), в группе постдоков (на английском языке).

Далее был создан электронный почтовый адрес для принятия обратной связи по тексту этического кодекса университета, принято решение о создании этической комиссии НИ ТГУ для рассмотрения случаев нарушения правил кодекса, выработки культуры принятия решений.

**Анализ результатов диагностики «Метафора» 2014, 2015 гг. (А.И. Пригожин).** Диагностический инструмент «Метафора» [5] позволяет выявить общее представление сотрудников о функционировании организации, проблемы в корпоративной культуре.

*Проблема: отсутствие динамики, стратегического видения организации.* На рисунках много массивных зданий (главный корпус ТГУ), отсутствует динамика. Есть рисунки-исключения, в которых динамика обозначена движением грузовика без водителя, мчащегося на огромной скорости, в кузове которого – «знания». Довольно жесткая метафора 2014 г. – мчащийся на огромной скорости грузовик в ситуации отсутствия управления (сравните образ из поэмы Н.В. Гоголя «Мертвые души» – «Русь, куда ж мчишься ты...»). Проблематизирующими вопросами могут стать: Осознают ли члены университетского сообщества наличие стратегии Университета? Развивается ли организация по существу?

Любопытно, что отсутствие динамики показывают рисунки, созданные в ситуации повышенного потока информации и событийной активности в университете, когда решаются принципиально новые стратегические задачи.

Можно сделать предположение: члены университетского сообщества относятся к процессу изменений поверхностно, в большом потоке информации не удастся выявить главное и второстепенное, разные категории персонала не ассоциируют происходящие перемены в университете с собой. Такая ситуация будет серьезным барьером на пути реализации изменений, проектов и формирования новой культуры в ТГУ.

*Проблема: отсутствие образа внутреннего и внешнего клиента.* Отсутствуют рисунки студентов, преподавателей, ситуаций обучения, выпускников, партнеров университета, других компаний и конкурентов. В ситуации, когда университету необходимо повернуться к внешнему рынку, ситуация «слепоты» неприемлема.

Некоторые рисунки свидетельствуют о позитивной семантике восприятия университета – образ дерева, иногда с могучими корнями, иногда на подставке – это означает, что у университета есть своя большая, интересная, многолетняя история, крепкий фундамент. Верхушка дерева – в основном пышная, развивающаяся организация – в методике А.И. Пригожина означает развитие, представление о позитивном, плодотворном будущем.

**Анализ результатов по диагностике конфигурации корпоративной культуры НИ ТГУ (К. Камерон, Р. Куинн, инструмент OCAI).** Для диагностики OCAI К. Камерона и Р. Куинна были выбраны представители всех поколений трех категорий сообщества – студенты, профессорско-преподавательский состав, администрация.

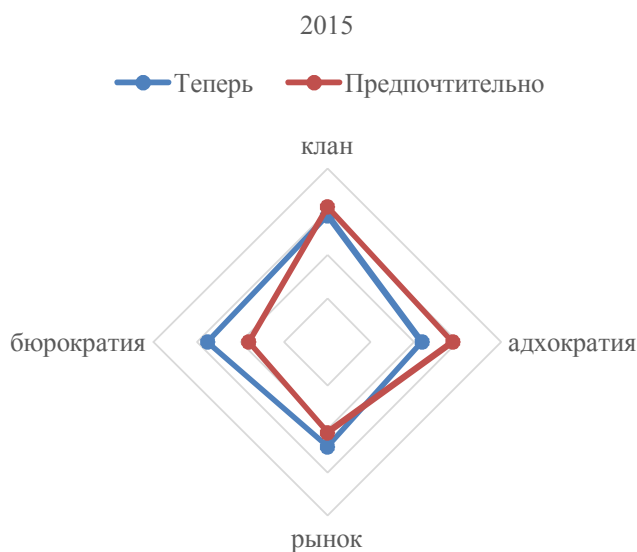


Рис. 1. Общий профиль корпоративной культуры всех представителей университетского сообщества (2015). Подготовлен учебной группой 20205 и магистрантом В. Паком

За 2014–2015 уч. г. в НИ ТГУ были созданы специальные условия для инициации проектов (Школа проектного лидерства, проведены три грантовых конкурса). Однако культура предоставления отчетности довлеет над другими видами деятельности. Таким образом, изначальный курс на рыночную и адхократическую культуру, которая была бы более адекватна внешним обстоятельствам и стратегии ТГУ, в итоге сильно сместился в сторону бюрократической культуры.

В дальнейшем, по мнению опрошенных, развитие культуры должно происходить в сторону адхократии за счет ослабления бюрократической культуры, при этом второй доминирующей культурой должна остаться клановая, более традиционная для университета.

**Результаты по работе фокус-групп с лидерами мнений и другими представителями университетского сообщества (май, 2015).** Разрывы в корпоративной культуре НИ ТГУ позволили подтвердить проведенные фокус-группы:

1. *Отсутствие общего коммуникативного поля.* Высказывание: *Информант (фокус-группа от 25.05.2015):* «Университет не понимает сейчас как некое единое тело, где и что происходит, не понимает, где и каков студент, и в какой он позиции находится, и каков лектор и в какой позиции он находится. И, условно говоря, есть некая закупорка этих коммуникационных систем».

2. *Разрыв декларируемых и реальных норм работы в университете* (все сделать к назначенному сроку, возможно, даже в ущерб качеству). Высказывание: *Информант (фокус-группа 25.05.2015):* «А чтобы они (показатели) улучшались, нужно хотя бы соблюдение нормальных регламентов, которые прописаны, то есть, меньше лжи. То есть, огромное количество вранья и лжи при обучении, при образовании, которое развращает студентов, когда люди получают оценки, дипломы ни за что и по разным причинам».

**Выводы по работе над Этическим кодексом Университета.** Этический кодекс Университета мыслится его разработчиками сегодня как открытый, постоянно меняющийся под актуальные вопросы университетского сообщества документ. На основе сделанной в 2014–2015 гг. диагностики введены изменения в текст кодекса.

Согласно проведенным фокус-группам (май 2015 г.), представители университетского сообщества не видят, насколько эффективны действия руководства, нововведения в практике Университета. Если в отношении преподавателей запущен эффективный контракт (в нём на данный момент не отражены качественные показатели работы ППС), то оценка эффективности действий руководства – актуальна.

Здесь возможно применение таких технологий, как мгновенная электронная обратная связь по завершению коммуникаций с руководством университета, постоянный мониторинг качества управления, оценка студентами качества преподавания, качества полученных знаний и компетенций, оценка качества знаний обучающихся преподавателями.

Диагностика позволила выявить трудность в налаживании коммуникаций представителей разных поколений университета (35–55 – 18%, после 60 лет – 30%, до 30 лет – 10%), двойственность требований к ППС по старым и новым стандартам. Проблема частично может быть решена за счет грейдинга персонала, создания открытых информационных площадок с обсуждением требований к различным позициям – младший сотрудник, ассистент, эксперт, консультант, профессор практики – как элемент системы внутренней мотивации разных категорий сотрудников.

Преодоление разрывов в корпоративной культуре реально в силу ежегодного пересмотра положений Кодекса, открытого обсуждения трудностей и проблем, происходящих в корпоративной культуре Университета изменений.

## ЛИТЕРАТУРА

1. Риддингс Б. Университет в руинах. Минск : Изд-во БГУ, 2009. 248 с.
2. Альтбах Ф., Райсберг Л., Юдкевич М. Как платят профессорам. Нью-Йорк ; Лондон, 2012. 442 с.
3. О мероприятиях по реализации государственной социальной политики : указ Президента РФ № 597 от 07.05.2012 г. Доступ из справочно-правовой системы «КонсультантПлюс».
4. Документ-источник для создания текста Кодекса вуза. URL: [http://old.rsr-online.ru/doc/2012\\_06\\_25/3.pdf](http://old.rsr-online.ru/doc/2012_06_25/3.pdf) (дата обращения: 8.10.2015).
5. Пригожин А.И. Методы развития организации. Глава 3. Метода самодиагностики. URL: <http://portal-u.ru/glava-3-metody-upravlencheskoj-diagnostiki/3-1-metody-provedeniya-samodiagnostiki> (дата обращения: 8.10.2015).
6. Камерон К., Куинн Р. Диагностика изменений организационной культуры. СПб. : Питер, 2001. 320 с.

7. Соломанидина Т.О. Организационная культура компании. М. : Инфра-М, 2007. 576 с.
8. Яблонскене Н.Л. Корпоративная культура современного университета. URL: <http://ksp-edunion.ru/doc/yablonskene.pdf> (дата обращения: 22.08.2015).
9. Растеряева Л. Методология управления изменениями // Справочник по управлению персоналом. 2015. № 2. С. 67–74.
10. Шейн Э. Корпоративная культура: теория и практика / под ред. В. А. Спивака. СПб. : Питер, 2002. С. 29.
11. Правила для студентов Императорского Томского университета. URL: <http://www.tsu.ru/content/tsu/tsutoday/pravila.php> (дата обращения: 22.08.2015).
12. Миссия ТГУ. URL: <http://www.tsu.ru/content/common/missiya.php> (дата обращения: 22.08.2015).
13. Дорожная карта ТГУ 2015–2016 гг. URL: <http://viu.tsu.ru/documents> (дата обращения: 22.08.2015).
14. Устав ТГУ 2014 URL: <http://www.tsu.ru/content/spravka/Ustav%202014%20new%20.pdf> (дата обращения: 22.08.2015).
15. Положение о корпоративной культуре университета. URL: [https://www.google.ru/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&ved=0CB0QFjAAahUKEwi8IOKDrzHAhVE\\_ywKHYupAtg&url=http%3A%2F%2Fwww.tsu.ru%2Fupload%2Fcontent%2Fstatic%2Ffiles%2Fpol\\_kk.doc&ei=jT7YVfyZFST-swGL04rADQ&usg=AFQjCNElxB8sMWrfbtbTvn81XSxiPJTFQ&cad=rjt](https://www.google.ru/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&ved=0CB0QFjAAahUKEwi8IOKDrzHAhVE_ywKHYupAtg&url=http%3A%2F%2Fwww.tsu.ru%2Fupload%2Fcontent%2Fstatic%2Ffiles%2Fpol_kk.doc&ei=jT7YVfyZFST-swGL04rADQ&usg=AFQjCNElxB8sMWrfbtbTvn81XSxiPJTFQ&cad=rjt) (дата обращения: 22.08.2015).
16. Дружилов С.А. Социально-психологические проблемы университетской интеллигенции во времена реформ: взгляд преподавателя. URL: <http://www.twirpx.com/file/1735654> (дата обращения: 20.08.2015).

## ТРАНСФОРМАЦИЯ КОРПОРАТИВНОЙ КУЛЬТУРЫ НА ОСНОВЕ СИСТЕМАТИЧЕСКИХ ИССЛЕДОВАНИЙ

**Н.Ю. Шрайбер**, канд. экон. наук, доцент, зам. генерального директора  
по управлению персоналом и организационному развитию АО «НПФ «Микран»  
Национальный исследовательский Томский политехнический университет, Томск

Кратко рассматривается кейс на примере реальной организации по возможной трансформации организационной культуры на основе систематических исследований, использование организационной культуры как одного из инструментов для решения ряда задач по управлению организацией и, в частности, формирования бренда работодателя.

**Ключевые слова:** организационная культура; исследования; профиль организационной культуры; бренд работодателя.

## TRANSFORMATION OF CORPORATE CULTURE ON THE BASIS OF SYSTEMATIC STUDIES

**NY Shrayber**

On the example of a real organization there is examined the case of possible organizational structure transformation based on systematic studies. The author considers the possibility to use the organizational structure as one of the tools for dealing with organization management tasks, in particular, employer's brand formation.

Key words: organizational culture, studies, profile of organizational culture, employer's brand

**Определение понятия «корпоративная культура».** Корпоративная (организационная) культура рассматривается нами как система ценностей, установок, моделей поведения и принципов деятельности, эффективность которых воспринимается сотрудниками организации достаточной для того, чтобы сознательно или спонтанно культивировать их и передавать новым членам. Агенты изменений организационной культуры – основатели и руководители организации.

Организационная культура – это инструмент управления организацией, основными функциями которого является адаптация организации к внешней среде и внутренняя интеграция ее членов.

В рамках деятельности по управлению человеческими ресурсами с помощью организационной культуры представляется возможным решать следующие задачи:

Формировать бренд работодателя, а именно:

- внедрить и поддерживать определенные нормы, модели поведения и деятельности;
- мотивировать работников за счёт апелляции к определенным ценностям;
- создавать условия для формирования единого видения целей организации сотрудниками;
- профилировать имидж организации за счёт введения в него характерных отличий, дифференцирующих организацию от других (в целях привлечения и удерживания персонала).

**Характеристика компании «Микран».** Научно-производственная фирма «Микран» разрабатывает и производит СВЧ-радиоэлектронику с 1991 г. Компания входит в десятку лучших высокотехнологичных предприятий России (рейтинг «Техуспех», 2015 г.)<sup>\*</sup>.

Клиенты в России: «Роснефть», «МТС», «Газпром» и Министерство обороны. В 2014 г. компания успешно вышла на международный рынок сразу по нескольким направлениям. Продукция «Микрана» продается в 15 стран<sup>†</sup>.

Разработка продуктов и технологий является базовой сферой деятельности компании, обеспечивающей ее высокую конкурентоспособность, а также рост капитализации. В разработке задействовано 15% персонала компании.

Численность сотрудников на конец 2013 г. – 1 300 человек, в конце 2015 г. – 1 600.

В 2012 г. впервые была принята стратегия развития компании на пять лет. Миссия предприятия: «Мы стремимся войти в число лидеров на отечественном и мировом рынках во всех сферах нашей научно-технологической и производственной деятельности».

В 2015 г. стратегия была пересмотрена и скорректирована с учетом новых бизнес-целей. Миссия также претерпела изменения: «Электромагнитные волны создают комфорт современного мира, обеспечивают нас светом, теплом и информацией. Мы расширяем горизонты применения радиоволн для нужд информационного общества».

**Необходимость исследований в современной компании.** Систематические исследования в области корпоративной культуры – ключ к рациональному использованию человеческих / материальных ресурсов в выстраивании деятельности в области управления персоналом. В компании к настоящему моменту назрел ряд вопросов, связанных с управлением персоналом, в частности вопросы коммуникации, мотивации к труду и др. Один из инструментов для их решения – исследования в области корпоративной культуры. Первое исследование корпоративной культуры было проведено в «Микране» в конце 2013 г. В 2014 г. запущен ежегодный мониторинг удовлетворенности работой сотрудников. В 2015 проведено комплексное исследование восприятия компании как бренда работодателя.

**Кабинетное исследование 2013 года. Изменения в организационной структуре.** В конце года происходят изменения в составе акционеров компании. 25% + 1 акцию покупает группа «Промышленные инвесторы»<sup>‡</sup>. Перед компанией ставятся новые цели, начинается планомерное изменение организационной структуры.

В компании не существовало полноценного подразделения, отвечающего за работу с персоналом. Анализ организационной культуры и удовлетворенности работой до 2013 г. не проводился. В рамках осуществленного аудита деятельности в сфере управления персоналом для понимания текущего состояния организационной культуры, оценки соответствия организационной культуры заявленной стратегии развития компании и определения направлений работы

<sup>\*</sup> <http://www.ratingtechup.ru/rate/>

<sup>†</sup> <http://www.micran.ru/newsevents/news/327755/>

<sup>‡</sup> <http://www.kommersant.ru/doc/2279965>

с персоналом было проведено исследование по методике К. Камерона и Р. Куинна. В основе типологии Камерона–Куинна лежит представление о четырех доминирующих типах корпоративной культуры: бюрократической, адхократической, клановой и рыночной, вырисовывающихся на основании «рамочной конструкции конкурирующих ценностей».

Анализ существующих управленческих документов (стратегия развития, устав и др.) и интервьюирование руководителей в 2013 г. показали, что в «Микране» доминирует клановый тип корпоративной культуры (рис. 1). Для него характерно влияние ценностей и установок основателей компании. Данный тип культуры с трудом адаптируется к быстрым темпам роста фирмы и формирующейся дивизиональной организационной структуре.

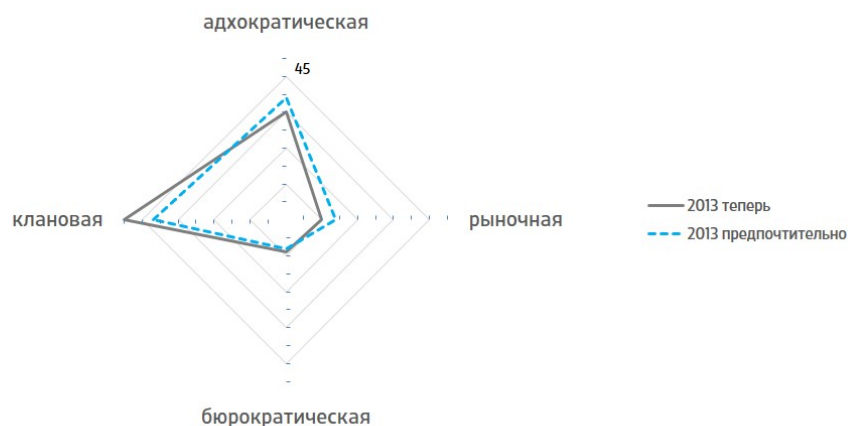


Рис. 1. Профиль организационной культуры АО «НПФ «Микран» в 2013 г.

Выявленные негативные факторы:

- неэффективность работы управления с человеческим ресурсом для развития компании;
- управленческая предметность не выделена в самостоятельную область проектирования и исследования;
- поле целеполагания очень конкретизировано и детализировано в части целей организации и размыто, не сфокусировано в части управления и постановки задач управленческого обеспечения реализации стратегических преимуществ. В первую очередь это касается работы с формированием и использованием человеческого ресурса для решения стратегических задач фирмы.

Также был рассчитан показатель текучести персонала в 2013 г. – 18%. Практическая норма текучести кадров на производственных предприятиях – 10–12%. Высокий показатель коэффициента текучести указывал на серьезные недостатки в области управления персоналом компании, отсутствие планомерной работы по мотивации и адаптации сотрудников.

**Создание HR-департамента, начало изменений.** В начале 2014 г. создается департамент управления персоналом и организационного развития. По результатам проведенного в 2013 г. аудита деятельности в области управления персоналом определены следующие цели:

1. Создание сильной корпоративной культуры, которая позволяет привлекать, удерживать и повышать ответственность талантливых сотрудников, результаты которых будут повышать репутацию «Микрана» как работодателя.
2. Повышение конкурентного преимущества «Микрана» путем повышения эффективности и результативности человеческих ресурсов, наращивания и развития кадрового и интеллектуального потенциала.

Департамент объединил кадровое делопроизводство и документооборот. Появляется новое подразделение – отдел по работе с персоналом. Он реализует новые функции: обуче-

ние, адаптацию, подбор персонала, корпоративные коммуникации. Систематизируется и расширяется работа по корпоративным и спортивным мероприятиям.

**Мониторинг удовлетворенности работой, 2014–2015 гг. Корпоративная газета.** Для оценки удовлетворенности работой в 2014 г. разработали инструмент «Мониторинг удовлетворенности работой» на основе методологии Хьюитта. Ежегодное исследование уровня удовлетворенности и лояльности сотрудников в динамике позволяет оценить управленческие решения и назначения руководителей, уровень психологического комфорта и другие составляющие условий среды, в которой трудятся сотрудники компании (рис. 2). То есть мониторинг удовлетворенности дает информацию о потенциальных кадровых рисках компании, так как удовлетворенность работой тесно связана с лояльностью персонала к компании.

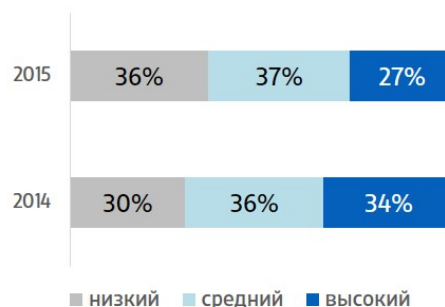


Рис. 2. Удовлетворенность работой в АО «НПФ «Микран» в 2014 и 2015 гг.

Результаты исследования наглядно показали направления дальнейших действий, в частности подтвердили гипотезу о неразвитости каналов коммуникации. Далее на примере запуска канала коммуникации поясним связь системных исследований и эффективных коррективных действий для достижения результата.

Из-за территориальной разобщенности и закрытости высшего руководства сотрудники испытывают информационный голод. Единственный способ узнать что-то новое о компании – общение с непосредственным руководителем и коллегами.

Для решения этой проблемы прорабатывались два варианта – корпоративная газета и корпоративный портал. Объем инвестиций в разработку корпоративного портала по предварительной оценке составляет 7–8 млн руб., тогда как стоимость выпуска газеты на год – около 100 тыс. руб. (на начало 2014 г.). Из-за высокой стоимости от варианта разработки портала предприятие временно отказывается.

В декабре 2014 г. появляется корпоративная газета «Микран News». Особое внимание в ней уделяется позиции менеджмента компании и подразделений. Для этого созданы рубрики «Горячая линия с гендиректором» (ответы на вопросы сотрудников) и «Новости департаментов» (интервью с двумя руководителями о планах и проблемах подразделений).

**«Исследование восприятия «Микрана» как работодателя целевой группы», 2015 г.** Методология исследования: интервью, офлайн и онлайн-опросы, информационный аудит и мониторинг Интернета, конкурентный анализ.

Цель: исследование восприятия «Микрана» как работодателя среди целевых аудиторий потенциальных претендентов на открытые вакансии.

В результате исследования установлено, что компания, по оценкам сотрудников, демонстрирует адхократический и клановый типы организационной культуры (30,32 и 29,78% выборов соответственно), менее выраженным – рыночный (22,24% выборов) и с существенным отставанием – бюрократический (17,68%). Результаты представлены на рис. 3.



Рис. 3. Организационный профиль АО «НПФ «Микран» в 2015 г.

В целом ситуация в компании описывается как сотрудничество для достижения целей и успехов, сплоченность для победы над конкурентами и поддержания репутации. Такая комбинация характеристик оценивается как соответствующая цели стратегии компании – производству инновационного конкурентоспособного продукта, что позволяет привлекать в компанию молодых специалистов и создавать возможности их профессионального развития.

Противоречивое сочетание характеристик разных культур без выраженных признаков ориентации на рынок и адхократию (что точнее бы соответствовало заявленной стратегии компании, рис. 4) может говорить о том, что культура находится в изменении, и значит, важно отслеживать ее динамику.

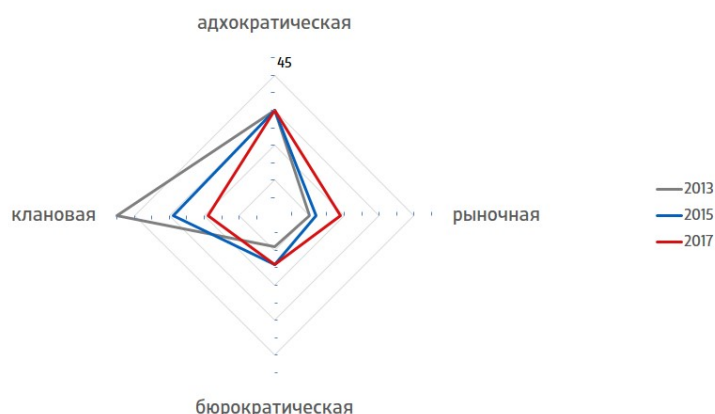


Рис. 4. Динамика изменений профиля организационной культуры АО «НПФ «Микран»

Изменения в организационной структуре, структуре собственников, ужесточение требований заказчиков отразились на увеличении бюрократизации культуры по сравнению с 2013 г.

Согласованность представлений сотрудников о компании высокая, и это делает организацию в большой степени надежной в глазах персонала и управляемой для менеджмента.

Результаты анализа коммуникационных каналов в 2015 г., позволили оценить эффективность мер, принятых по результатам мониторинга удовлетворенности работой 2014 г. Среди используемых сотрудниками внутрикорпоративных и внешних каналов получения информации о компании на первом месте находятся разговоры с людьми (74,8% респондентов), на втором – сообщения непосредственного руководителя – 57,6%, на третьем месте – корпоративная газета (52,5%), не сильно отстает по частоте выбора вариант корпоративной рассылки – 43,9%.

За полгода существования корпоративная газета для половины сотрудников стала основным источником информации о компании. На вопрос «Что изменилось с появлением



корпоративной газеты?» 75,5% респондентов выбрали вариант «Узнаю больше интересной информации о компании», а 48,2% сказали, что «имеют больше возможностей узнать разные мнения; в том числе и позицию руководства по разным вопросам».

Очевидным признаком корректности действий в области управления персоналом в 2014–2015 гг., говорит снижение коэффициента текучести персонала (рис. 5). С момента появления HR-департамента текучесть снизилась с 18 до 13%.

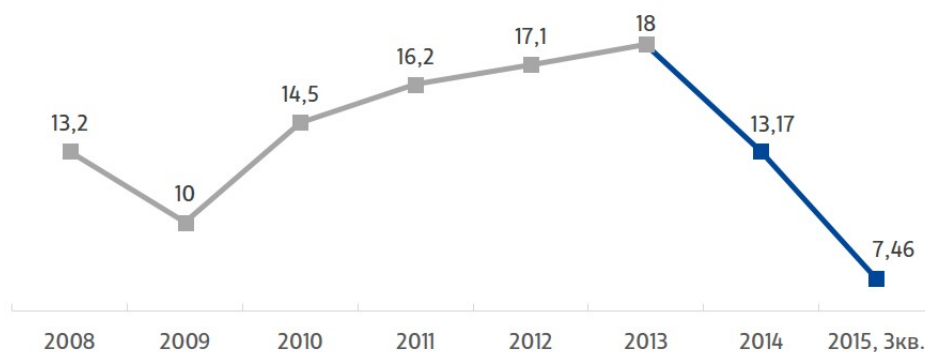


Рис. 5. Динамика коэффициента текучести персонала в 2008–2015 годах

В результате исследования выделены следующие «драйверы» развития, которые послужат основой формирования бренда работодателя. Итак, это:

1. Уверенность в том, что у организации и руководства есть дальние цели и они выполнимы.
2. Гордость за продукцию компании и интересные задачи.
3. Доверие в отношениях между сотрудниками и между сотрудниками и руководителями, готовность к сотрудничеству и взаимопомощи.
4. Существующая практика свободной и гибкой коммуникации без иерархических и социальных барьеров.
5. Положительная оценка организации рабочего процесса.

Названные особенности также являются необходимым основанием для усиления аспектов инновационной культуры, эффекта синергии в организации.

В то же время определены ограничители развития позитивной организационной идентичности сотрудников:

1. Невысокая оценка практики контроля работы и возможности влиять на нее.
2. Низкая конкурентоспособность, низкая эффективность и неясность систем поддержки и оценки результатов и вклада сотрудников.
3. Отношение компании к сотрудникам как средству достижения целей, субъективизм в управлении людьми.

Данные ограничения во время кризиса ставят компанию в уязвимое положение.

**Выводы.** Анализ корпоративной культуры будет осуществляться на системной основе.

Регулярные системные исследования необходимы, так как позволяют получить адекватную оценку текущего состояния, своевременно предпринимать корректирующие действия и в результате достигать поставленных целей.

При выборе подрядчиков для проведения исследования были проанализированы предложения консалтинговых компаний и Томского государственного университета. Стоимость услуг консалтинговых агентств значительно выше, чем университетских, при этом университет обладает мощным потенциалом к исследовательской деятельности и потребностью в интеграции с бизнес-средой для повышения собственной конкурентоспособности в образовательной среде.

Количество компаний, использующих исследования для принятия управленческих решений, будет расти. В этой связи важно развивать среду взаимодействия науки и бизнеса, так как это позволит:

- наращивать научный потенциал представителей бизнеса;
- создать среду для развития научного потенциала и обогащения практическими знаниями профессорско-преподавательского состава;
- вовлекать студентов в реальные исследования.

Напрашивается еще один вывод – в кризис одними из первых сокращают статьи расходов на персонал, исследования, рекламу, но продуманная организация деятельности в данном направлении позволит компании сохранить выбранный курс – принятие решений по ключевым вопросам на основе систематических исследований.

## ЛИТЕРАТУРА

1. Камерон К.С., Куин Р.Э. Диагностика и измерение организационной культуры / пер. с англ. И.В. Андреевой. СПб. : Питер, 2007. 320 с.
2. Климович Л.Х. Основы менеджмента : учебное пособие для учащихся ССУЗов. Минск : Дизайн ПРО, 2005. 41 с.
3. «Микран» вошел в тридцатку лучших инновационных компаний». URL: <http://www.rating-techup.ru/rate> (дата обращения: 12.11.2015).
4. Отчет «Исследование восприятия ЗАО «НПФ «Микран» как работодателя целевой группы» (договор с НИ ТГУ на НИР № 3032/2006-15 от 15.06.2015).
5. URL: <http://www.micran.ru/newsevents/news/327755> (дата обращения: 12.11.2015).
6. URL: <http://www.kommersant.ru/doc/2279965> (дата обращения: 12.11.2015).
7. Стратегия инновационного развития НПФ «Микран» до 2017 г.
8. Стратегия инновационного развития НПФ «Микран» до 2019 г.
9. Устав Закрытого акционерного общества «Научно-производственная фирма «Микран», Утвержден Решением Общего собрания акционеров ЗАО «НПФ «Микран» от 26 ноября 2013 г. Протокол № 1.

## ПРОФИЛИ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ КУЛЬТУРЫ СИБИРСКИХ КОМПАНИЙ МАЛОГО И СРЕДНЕГО БИЗНЕСА ПО МЕТОДИКЕ ОСАИ КЕМЕРОНА–КУИННА: ПАРАДОКС НЕВОСТРЕБОВАННОСТИ УПРАВЛЕНИЯ ПО ЦЕННОСТЯМ

**В.Н. Блинов**, д-р биол. наук, профессор кафедры управления образованием  
Национальный исследовательский Томский государственный университет, Томск

## PROFILES OF THE ORGANIZATIONAL CULTURE OF SIBERIAN SMALL AND MEDIUM BUSINESS IN METHOD OCAI CAMERON-QUINN: PARADOX UNCLAIMED OFFICE OF VALUES

VN Blinov

В западной системе менеджмента организационной культуре, управлению по ценностям придается все большее значение. Считается, что именно в культуре организации коренятся источники трудно копируемых конкурентных преимуществ, а формирование подходящей корпоративной культуры, является обязательным блоком в планировании стратегических изменений [7, с. 50].

В докладе рассматриваются результаты конфиденциального анонимного анкетирования 230 управленцев 24 сибирских предприятий, проводившиеся в 2007–2013 гг. Это организации разного уровня: среднего (100–300 чел.), малого (15–100 чел.) и мелкого (до 15 чел.) бизнеса. Названия компаний не разглашаются по причинам требования конфиденциальности со стороны их руководителей. Все эти предприятия на момент исследования находились в нормальном, платежеспособном состоянии и обратились за консультационными услугами с

запросом на дальнейший рост и развитие бизнеса. Эмпирические материалы были собраны в ходе консультационных проектов по организационной диагностике\*.

Под организационной культурой понимали совокупность «интегральных» характеристик организации (ее ценностей, паттернов поведения, способов оценки результатов деятельности), данную в языке определенной типологии, в нашем случае – типологии Кэмерона и Куинна†.

Методика OCAI, разработанная С. Камероном и Р.И. Куинном, предназначена для определения доминирующего типа организационной культуры («как есть») и выявления разрыва между ее текущим и предпочтительным состояниями. Респондентам было предложено распределить 100 баллов между высказываниями А, В, С, D, или, соответственно, клановой, иерархической, адхократической (иными словами – творческой инновационной) и рыночной (иначе – ориентированной на клиента) организационной культурой‡. При этом надо было оценить два состояния организационной культуры компании. В колонках «сейчас» была представлена оценка текущего состояния, а «предпочтительно» нужно было так распределить баллы, чтобы, на взгляд респондентов, достигалось наибольшее соответствие миссии, целям и стратегии организации.

Основные характеристики четырех типов организационной культуры приведены по О. Краснопольской (в сокращении)§.

Оговоримся сразу: ни в одной из 24 компаний в ходе комплексной организационной диагностики мы не обнаружили следов управления по ценностям, т.е. целенаправленного формирования организационной культуры. Поэтому речь идет о феномене стихийно складывающейся, неуправляемой культуры.

Преобладающие по усредненным профилям ориентации организационной культуры «сейчас» отличны в компаниях разной численности, однако общая тенденция здесь такая: у мелкого бизнеса более выражена клановая, у малого бизнеса – иерархическая, у среднего – рыночная культура. Средние профили «сейчас» и «предпочтительно», как правило, не совпадают: сотрудники осознают, что существующая организационная культура не оптимальна. На рис. 1. видно, что в данной компании сферы услуг в качестве доминирующей «сейчас» руководителями рисуется культура дружелюбия и творчества, тогда как необходимы большая ориентация на клиента и упорядочение деятельности.

Например, управленцы компаний среднего и малого бизнеса хотели бы, чтобы преобладал именно клановый тип культуры, как дружелюбное место работы, это явно то, чего им не хватает. Сотрудники же мелкого бизнеса предпочтительной выбрали рыночную культуру.

Однако, на наш взгляд, анализировать эти средние по компании профили нужно весьма осторожно: мы обнаружили, что практически во всех случаях это «средняя температура по больнице». Средняя может быть нормальной – 36,6 градусов, тогда как у одних – жар, а другие – в морге, и уже холодные.

Разнородность представлений о культуре внутри каждой компании очень велика. Типичная ситуация отражена на рис. 2. Здесь отображены профили 4 менеджеров той же компании, средний профиль которой мы видели на рис. 1.

---

\* Работы проводились в Западно-Сибирском федеральном округе консалтинговой компанией «Интеллектуальные инвестиции», собственником и директором которой является автор настоящей статьи. Пользуясь случаем, выражаем искреннюю благодарность консультантам компании Екатерине Снежковой и Анне Котовой, принимавшим участие в проведении диагностики и обработке материалов.

† Базаров Т.Ю. Управление персоналом : учеб. пособие. М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2009. С. 67.

‡ Камерон К., Куинн Р. Диагностика и изменение организационной культуры / пер. с англ. под ред. И.В. Андреевой. СПб. : Питер, 2001. С. 124–125.

§ Краснопольская О. Тип организационной культуры и HR // HR-лига : сообщество кадровиков и специалистов по управлению персоналом. [Б. м.], 2010. URL: <http://www.hrliga.com/index.php?module=profession&op=view&id=1185> (дата обращения: 27.11.2010).

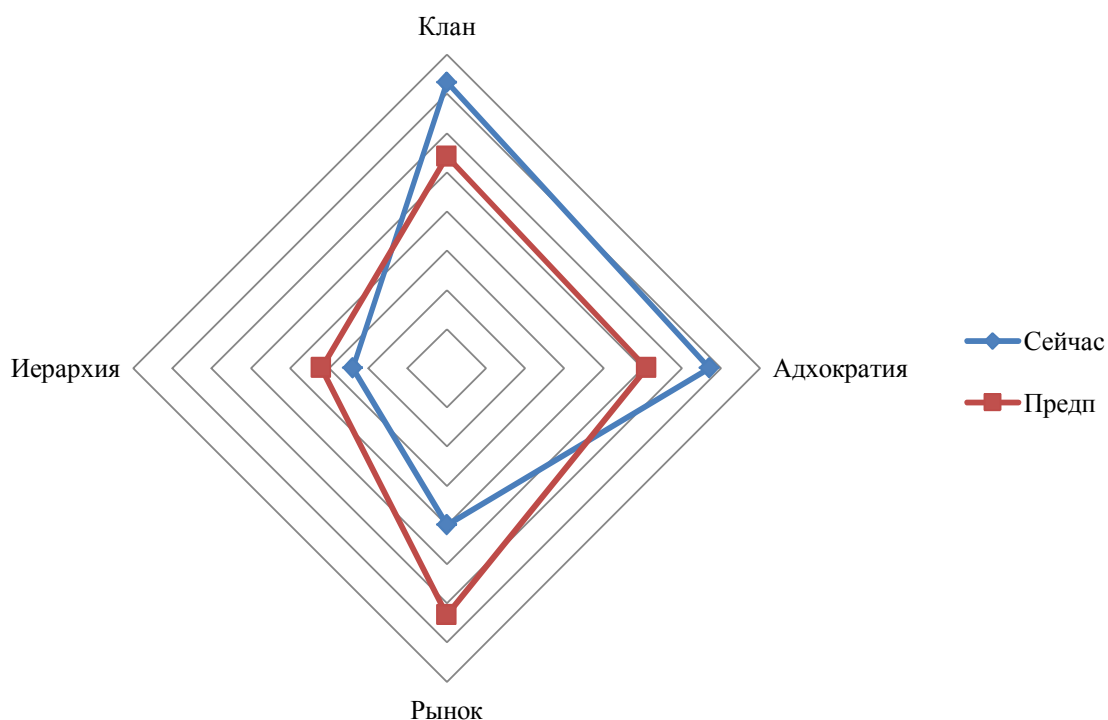


Рис. 1. Типичный профиль организационной культуры компании малого бизнеса в сфере услуг

Видно, что представления очень разные, вплоть до противоположных, причем как по оценкам нынешнего состояния организационной культуры, так и по желаемым приоритетам.

Консультанты для развития организационной культуры в диагностировавшихся компаниях предлагали создание и введение «Корпоративного кодекса» в котором могут быть изложены основные ценности, принципы, ориентиры деятельности сотрудников. После разработки кодекса предлагалось разработать ряд правил служебного поведения, следование которым обеспечит движение в направлении актуальных для компании ценностей. Кодекс компании должен был отражать специфику современного этапа развития организации, т.е. это уникальный документ, который может быть разработан сотрудниками каждой компании только самостоятельно, при методической и процессной помощи консультантов. Симптоматично, что ни одна из компаний не последовала этим советам.

Парадокс ситуации мы видим здесь в том, что руководители компаний в преобладающем большинстве демонстрируют знание того, что существует ресурс управления по ценностям с помощью формирования организационной культуры, на практике же эти знания не используются.

Вероятные причины этого парадокса могут заключаться в специфике выстраивания отношений внутри компаний – не партнерских и не рациональных. Мы наблюдали этот парадокс при изучении партнерства в России и предположили, что в отношениях людей возникает дисбаланс за счет двух социокультурных феноменов:

1. Традиция патернализма, в которой начальник как «отец нации», а взаимодействие часто строится не «по Взрослому», где по модели Э. Берна единственно возможно рациональное партнерство, а сверху вниз – по линии «Родитель – Ребенок», где один из партнеров начинает доминировать, а второй уходит в «детскую» безответственную позицию «Невиноватый я!!!». Кстати, возможно, с этим и связана популярность клановой культуры в изучаемых компаниях.

2. Национальная традиция недоверия и нежелания строить взаимовыгодные отношения, когда партнер или сотрудник рассматривается как временная составляющая, нестабильная и иррациональная, скорее как угроза [6, с. 181].

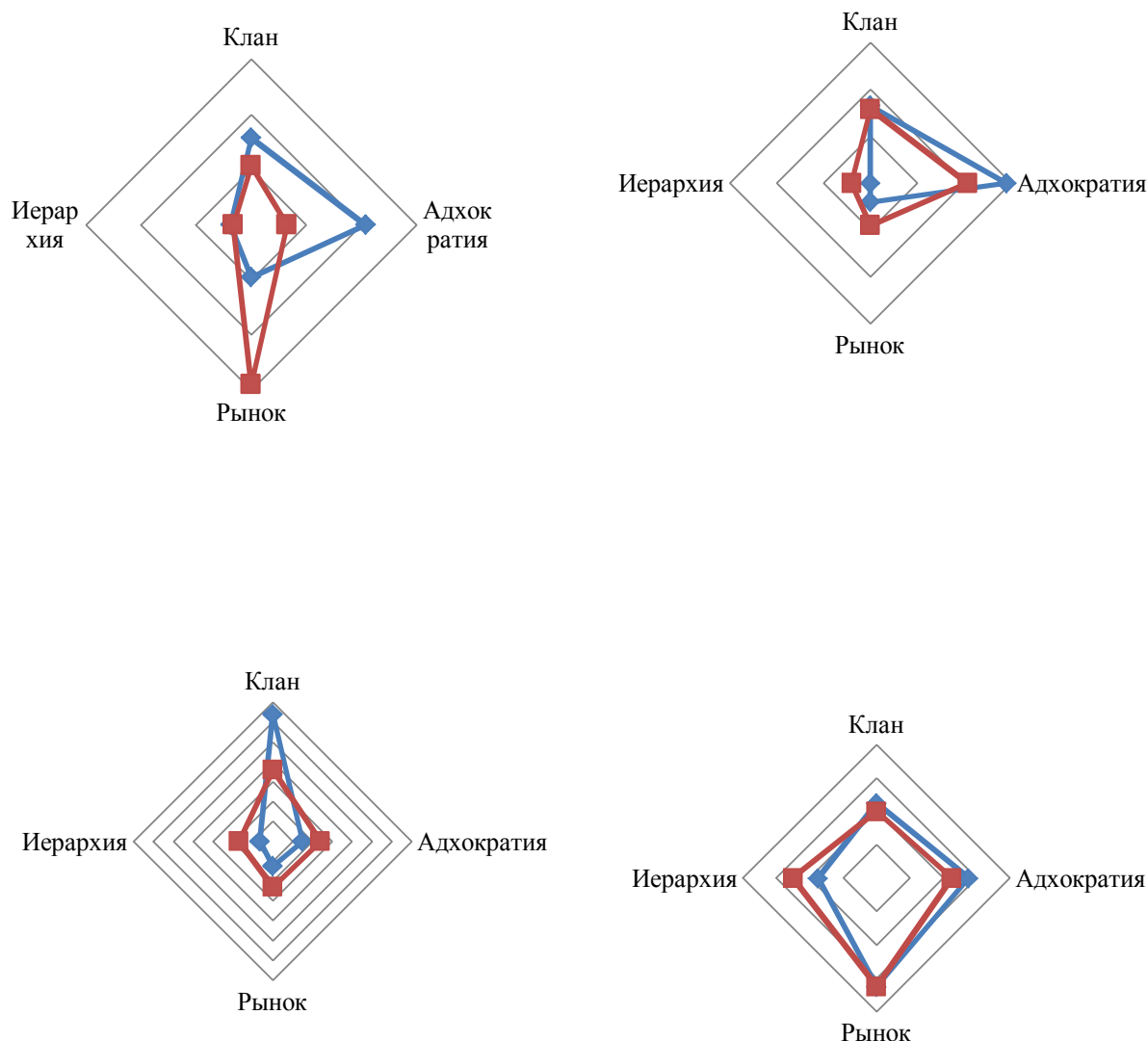


Рис. 2. Профили организационной культуры по анкетам четырёх руководителей компании сферы услуг, средний профиль которой отображен на рис. 1

Другая возможная причина не востребоваемости такого долгосрочного ресурса стратегической конкурентоспособности компании, как организационная культура, может быть обусловлен краткосрочной ориентацией руководителей в условиях нестабильности социально-экономической ситуации в стране, на которую обычно жалуются предприниматели. Во всяком случае, при организационной диагностике многих компаний мы заметили, что другой, тоже связанный с ценностями и очень важный ресурс развития бизнеса, – целеполагание и управление по целям – тоже не используется в управленческой практике [2].

Следует заметить, что феномен не востребоваемости управления по ценностям в малом и среднем сибирском бизнесе явно противоречит современным долгосрочным российским HR-трендам, диктуемым, в свою очередь, тенденциями глубоких изменений в демографии (сокращение рынка труда в РФ, старение населения, приход новых поколений) и общественном сознании (в том числе тектонический сдвиг эпох от модерна к постмодерну) [3, с. 45].

Таким образом как сам феномен организационной культуры, так и ресурс управления по ценностям не используются в управленческой практике сибирских компаний, в которых

проводилась организационная диагностика. Нынешние профили организационной культуры в компаниях и желаемое руководителями состояние обычно не отражены и часто неадекватны реальности и требованиям развития бизнеса. При этом неостребованность управления по ценностям не соответствуют долгосрочным российским HR-трендам и, по-видимому, свидетельствует об отставании управленческой практики в сибирском малом и среднем бизнесе от развития деловой культуры в стране.

## ЛИТЕРАТУРА

1. Базаров Т.Ю. Управление персоналом : учебное пособие. М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2009. С. 67.
2. Блинов В.Н., Лебедева Е.А., Нужина Н.И. Характеристика процесса целеполагания в организации // Высшая школа. 2015. № 1. С. 14–15. URL: <http://vital.lib.tsu.ru/vital/access/manager/Repository/vtls:000499500>
3. Блинов В.Н., Лебедева Е.А. Актуальные российские HR-тренды, компетенции и вызовы // Высшая школа. 2015. № 1. С. 45–47. URL: <http://vital.lib.tsu.ru/vital/access/manager/Repository/vtls:000499508>.
4. Камерон К., Куинн Р. Диагностика и изменение организационной культуры / пер. с англ. под ред. И.В. Андреевой. СПб. : Питер, 2001. С. 124–125.
5. Краснопольская О. Тип организационной культуры и HR // HR-лига : сообщество кадровиков и специалистов по управлению персоналом. [Б. м.], 2010. URL: <http://www.hrliga.com/index.php?module=profession&op=view&id=1185> (дата обращения: 27.11.2010).
6. Петрова В.Н., Блинов В.Н. Партнерство в бизнесе: мировой опыт и российский парадокс // Вестник Томского государственного университета. 2015. № 392. С. 179–182. URL: <http://vital.lib.tsu.ru/vital/access/manager/Repository/vtls:000502868>.
7. Фламгольд Э., Рэнделл И. Управление стратегическими изменениями: от теории к практике / пер. с англ. Н.Г. Яцюк. М. : Эксмо, 2012. 320 с.

## ТРАНСФОРМАЦИЯ ОРГАНИЗАЦИОННЫХ КУЛЬТУР И ОРГАНИЗАЦИОННЫХ СТРУКТУР В РЕШЕНИИ ПРОБЛЕМ ТРУДОВОГО ОППОРТУНИЗМА ПРИ ВНЕДРЕНИИ ИЗМЕНЕНИЙ НА ПРЕДПРИЯТИЯХ

*О.Н. Пяткова*, аспирант

*В.И. Беляев*, д-р экон. наук, профессор

Алтайский государственный университет, Барнаул

Изменения – процесс, который создаёт условия проявления таланта и которым нужно эффективно управлять. Одной из главных проблем управления трудом является сопротивление персонала изменениям, которое приобретает форму трудового оппортунизма. Его сущностной средой являются социально-трудовые отношения, формируемые под влиянием организационных культур. На данной основе предлагаются методические подходы к управлению изменениями, которые сводятся к созданию институтов социально-трудовых отношений.

**Ключевые слова:** изменение, управление изменением, сопротивление персонала, трудовой оппортунизм, социально-трудовые отношения, организационная культура.

## TRANSFORMATION OF ORGANIZATIONAL CULTURES AND ORGANIZATIONAL STRUCTURES IN THE SOLUTION OF PROBLEMS OF LABOUR OPPORTUNISM AT INTRODUCTION OF CHANGES AT THE ENTERPRISES

*ON Pyatkova, VI Belyaev*

Changes are process which creates conditions of manifestation of talent and which needs to operate effectively. One of the main problems of management of work is resistance of the personnel to changes which gets a form of labor opportunism. His intrinsic environment is the social and labor relations formed under the influence of or-

ganizational cultures. Methodical approaches to management of changes which are reduced to creation of institutes of the social and labor relations are offered.

**Keywords:** change, management of change, resistance of the personnel, labour opportunism, social and labour relations, organization culture.

**Введение.** Еще Гераклит заметил, что изменения неизбежны, ибо «все течет, все изменяется, и в одну реку нельзя войти дважды». Наши современники, переосмыслив этот тезис древнего философа, сформулировали сентенцию, согласно которой «нет ничего более постоянного, чем изменения».

Можно сказать, что существуют две сферы изменений: внешняя и внутренняя. Изменения во внешней среде довольно часто обуславливаются действиями талантливых ученых, инженеров, менеджеров. Таким образом, зачастую (хотя и не всегда) изменения первоначально появляются во внешней по отношению к предприятиям среде. Затем всегда находятся предприятия, которые внедряют эти изменения в свою производственную деятельность. Другие предприятия, чтобы не отстать, также начинают использовать их в своей производственной практике. Таким образом, изменения во внешней среде порождают необходимость изменений и в среде внутренней, т.е. непосредственно на предприятиях. Безусловно, имеют место и случаи, когда какое-либо изменение рождается внутри одного конкретного предприятия, а затем начинает «путешествовать» по всем остальным. Таким образом, изменения представляют собой неизбежный и непрерывный процесс, и люди должны уметь эффективно и результативно управлять изменениями.

**Талант и изменения: взаимозависимость и взаимодействия.** Эти две категории тесно связаны между собой. Именно талант с неотвратимой неизбежностью вызывает изменения, которые делают жизнь людей совсем другой, непохожей на прежнюю. Именно изменения создают условия и мотивируют людей к продуцированию неординарных идей, содержание которых позволяет говорить о проявлениях таланта. Примеров этому предостаточно. Наверное, не найдется возражений тому, что Генри Форд был талантливым инженером, точнее, талантливым человеком, ибо его талант простирался далеко за пределы инженерного дела. Он был и талантливым бизнесменом, и талантливым маркетингологом-практиком, он, также обладал и даром предвидения. Ибо как еще по-другому, как не предвидением, можно назвать его утверждение: «Я построю автомобиль доступный великому множеству людей... Когда я завершу свое начинание, каждый сможет позволить себе иметь автомобиль... С наших дорог исчезнут лошади...» [3, с. 31]. Лошадей на дорогах действительно не стало. Предвидение исполнилось, что и свидетельствует о таланте Г. Форда.

Не все способны так оценивать будущее, как это удалось сделать Г. Форду. Из истории известно, что томские купцы, не отличавшиеся такой дальновидностью, в XIX в. сопротивлялись прокладке Транссибирской железной магистрали через Томск как раз по причине исчезновения потребности в гужевом транспорте, в котором они видели выгоду для себя, и не хотели изменять привычный уклад логистики своего торгового дела. В итоге железная дорога была проложена южнее Томска и пересекла Обь в том месте, где сейчас находится Новосибирск, которого в то время вообще не было (на этом месте располагалось несколько деревень, одна из них называлась Кривошеково). Точно так же, руководствуясь такими же соображениями, поступили и купцы города Болхов, который сейчас находится в Орловской области. При проектировании железной дороги в южном от Москвы направлении болховские купцы настояли на том, чтобы дорога прошла не через Болхов, как это предусматривалось проектом, а через Орел, который тогда был никому не известным захолустным городком. Получается, что и в том, и в другом случае лошади одержали победу над здравым смыслом. Но результат этих побед не был сколько-нибудь значительным. Итог купеческих интриг как в Томске, так и в Болхове очевиден: простые сравнения Томска с Новосибирском, а Болхова с Орлом показывают, что достижения науки и техники изменяют жизнь людей, и кто не воспринимает изменений, обуславливаемых этими достижениями, тот безнадежно отстает и несет убытки.

**Управление изменениями.** В экономической науке есть понятие «закрывающая отрасль». Талантливые решения ученых, инженеров, создают отрасли, которые «закрывают» прежние. Для гужевого транспорта такой закрывающей отраслью явилось автомобилестроение. Закрывающие отрасли создают условия, при которых «лошадей надо менять», менять непременно, в том числе и, вопреки известной поговорке, на переправах тоже. Томские и Болховские купцы этого не увидели. Но это усвоили некоторые современные бизнесмены. Так, по рассказам, один из президентов компании General Electric каждое свое еженедельное совещание с топ-менеджерами компании начинал словами: «Изменяйся или умри». Похожие слова и выражения использовал и Майкл Делл, основатель Dell Computer Corporation. Так, в своих еженедельных выступлениях перед коллегами он любил повторять: «В нашем бизнесе жизненный цикл продукта – шесть месяцев, и если вы упустили жизненный цикл продукта, значит, вы упустили возможность. В этом бизнесе существует два вида людей – быстрые и мертвые». Два разных руководителя в разное время, независимо друг от друга нашли похожие вербальные формулировки, характеризующие актуальность управления изменениями в современной, быстро меняющейся внешней среде, которую Игорь Ансофф назвал турбулентной [1, с. 40]. В чем заключается суть турбулентной экономики? Она заключается в быстром и не всегда предсказуемом появлении в производстве новых возможностей для создания новых технологий, повышающих кардинальным образом производительность труда, новых товаров, удовлетворяющих прежние нужды людей на более высоком потребительском уровне. Поскольку изменения в современной внешней среде носят не только турбулентный и кардинальный характер, т.е. отличаются особой сложностью, но и, самое важное, они осуществляются на постоянной основе, то изменениями на предприятиях нужно управлять. Под управлением изменениями, в общем и целом, понимается система управленческих решений, мер и процедур, направленных на внедрение в практику деятельности предприятий новых технологий, новых материалов, совершенствования организации труда, изменяющих привычные производственные процедуры и повышающих уровень эффективности и результативности деятельности предприятия. Все эти обстоятельства не могут не вызывать на предприятиях не всегда простые в решениях проблемы.

**Известные методики управления изменениями на предприятиях.** Суть одной из главных проблем заключается в сопротивлении персонала внедряемым изменениям. Эту проблему фиксируют практически все исследователи, занимающиеся их внедрением. В зарубежных теориях менеджмента предложены разные методики преодоления сопротивления персонала изменениям. В основном они связаны с подготовкой персонала к изменениям, обучением работников использованию внедряемых новшеств и мотивацией исполнителей, ориентированной на восприятие внедряемых изменений. Уже одно это неполное перечисление направлений применения методик говорит об их фрагментарности, изолированности друг от друга. Можно сказать, что они слабо связаны или вообще не связаны между собой. Причина такой фрагментарности кроется, по мнению автора этих строк, в отсутствии единого предметного фундамента, в пределах которого и кроются все причины сопротивления персонала изменениям. Наиболее известной является методика, разработанная Куртом Левиным [5, с. 38], предлагающая производить внедрение изменений в три этапа: размораживание ситуации, внедрение изменений, замораживание. Под размораживанием как раз и понимается подготовка персонала к восприятию внедряемых изменений. На этом этапе необходимо подготовить людей к тому, что им в ближайшем будущем придется работать в других организационных условиях, ибо внедрение изменений, как правило, приводит и к изменениям в организации труда и в управлении трудом (могут появляться новые организационные структуры, происходить другие трансформационные структурные изменения). При этом, как советует К. Левин, нужно не просто готовить работников к работе в новых условиях, обусловливаемых изменениями (информировать их, обучать), нужно стремиться сделать из них активных участников изменений. Другими словами, нужно вовлекать исполнителей в осуществле-



ние изменений, делать так, чтобы сами будущие исполнители активно внедряли изменения, в условиях которых будут работать. В этом, по мнению К. Левина, и заключается суть этапа размораживания. Если на этапе размораживания эти требования соблюдены, то, как утверждает автор методики, сопротивление персонала изменениям ослабляется или вовсе исчезает. Далее, на этапе внедрения осуществляется непосредственно введение изменений в действие, в каждодневный трудовой процесс, а на этапе замораживания производится окончательное закрепление всех действий и процедур в новых организационных условиях. Таким образом, основным этапом методики К. Левина можно назвать первый этап, размораживание. Его предметной основой, как следует из пояснений самого автора, является обучение персонала и вовлечение его в процесс изменений. Все остальные методики в основном опираются на методику К. Левина и имеют в виду именно эту предметную основу. Другими словами, и остальные методики управления изменениями причины сопротивления персонала видят в обучении персонала и вовлечении работников в процесс внедрения изменений.

К. Камерон и Р. Куинн, анализируя процессы и процедуры внедрения изменений, пришли к выводу, что действующие методики (и методика К. Левина не является исключением) не учитывают фактор организационных культур [2, с. 26–38], который, по мнению авторов этих строк, они неявно обозначили в качестве предметной основы зарождения причин сопротивления персонала изменениям. Это действительно так. Все известные методики управления изменениями на предприятиях, как правило, изменяют привычный стиль работы исполнителей на видимом уровне организационных структур; организационные же культуры, представляя собой невидимую сущностную основу организации труда на предприятиях, никто и никогда не пытался учитывать и приспособлять их к содержанию внедряемых изменений. А вместе с тем именно в организационных культурах как раз и следует искать скрытые причины сопротивления персонала изменениям. Известные методики не обременены этим поиском. В этом заключается одна из их существеннейших недоработок.

Таким образом, К. Камерон и Р. Куинн, сделав вывод о важности организационных культур в управлении изменениями в части смягчения сопротивления персонала изменениям, безусловно, приоткрыли новый (неочевидный) пласт организационных условий, в которых зарождаются причины сопротивления персонала внедрению изменений. Они, по сути, не называя это такими словами, нашли предметную основу зарождения причин сопротивления персонала изменениям. И можно сказать, они сформулировали новую методологическую основу управления изменениями на предприятиях. Кроме того, они предложили оригинальный метод оценки организационных культур (что может применяться на этапе размораживания методики К. Левина), установления их видов (типов). Они выделили четыре типа культур: клановая, адхократическая, иерархическая и рыночная. По их методике, а именно в зависимости от типа организационной культуры, и следует разрабатывать конкретную модель внедрения изменений на отдельно взятом предприятии. И в этой модели, как следует из методики К. Камерона и Р. Куинна, должны быть непременно предусмотрены вопросы изменений не только в организационных структурах, но и в организационных культурах тоже, чего не было в ранее разработанных методиках. Однако, вскрыв сущностный пласт зарождения причин сопротивления персонала изменениям, К. Камерон и Р. Куинн отнюдь не решили задачу эффективного и результативного управления изменениями окончательно. Первое, что упустили они из вида при разработке своей методики, – необходимость трансформации организационной культуры на уровне ценностных ориентиров работников. Другими словами, их методика может (и должна) быть дополнена методами и процедурами изменения ценностей исполнителей, которые как раз и представляют собой основу организационных культур. И это еще не все. Организационная культура, безусловно, представляет собой сущностную основу зарождения причин сопротивления персонала изменениям. Но есть более глубокая сущность, в которой сокрыта предметная основа зарождения причин сопротивления персонала изменениям.

**Социально-трудовые отношения как сущностная основа зарождения причин сопротивления персонала изменениям.** В принципе, всё в человеческих сообществах, больших и малых, основано на отношениях. Под отношениями в общем и целом понимают намерения людей, которые могут быть как открытыми, так и скрытыми. К открытым можно отнести собственно трудовые отношения, которые в форме обязательств (и намерений исполнять их) фиксируются в трудовых контрактах, заключаемых между работником и работодателем. Однако уже при заключении контрактов могут возникать и скрытые намерения, которые, как правило, всегда касаются неявных способов извлечения сторонами контракта собственной выгоды за счет нанесения ущерба другой стороне. Работник может стремиться к недобросовестному исполнению своих трудовых обязанностей, работодатель – к экономии на содержании в надлежащем виде рабочего места работника. Есть и другие формы недобросовестного поведения сторон. Безусловно, скрытые отношения в трудовых коллективах отнюдь не ограничиваются только стремлением извлечения сторонами своей выгоды. Есть и благие намерения. И те, и другие и лежат в основе формирования социально-трудовых отношений. А именно социально-трудовые отношения и лежат в основе всех обстоятельств, касающихся труда, его организации, процедур, результатов, включая и поведение работников при внедрении изменений. Они могут содействовать внедрению изменений, могут и скрытно сопротивляться им. Таким образом, возникает вопрос: каково соотношение социально-трудовых отношений и организационных культур в части формирования причин сопротивления персонала изменениям? Где все-таки зарождаются причины сопротивления? Ответить на этот вопрос, очевидно, можно следующим образом. Культурная среда, представляющая собой совокупность морально-нравственных ценностей, которыми руководствуются люди в процессе труда на данном конкретном предприятии, безусловно, может быть и является сущностной предметной средой зарождения причин сопротивления персонала изменениям. В организационных культурах кроется сущность этого сопротивления. Но, как следует из утверждений философов, сущность является скрытым внутренним ненаблюдаемым содержанием предметов, процессов и никогда не бывает однозначной и четко выраженной. Иногда сущность представляют в виде слоеного пирога: проникая в нее, исследователь сначала вскрывает некоторый поверхностный слой и познает изучаемые предметы, отношения на данном уровне, затем он проникает в более глубокий слой и т.д., до тех пор, пока не будет понята глубинная суть изучаемого предмета. Исходя из такого объяснения философами сущности, можно сказать, что организационные культуры являются одним из таких слоев сущностной предметной основы зарождения причин сопротивления персонала изменениям. Другим слоем, более глубоким, возможно базовым (основным, окончательным), являются социально-трудовые отношения. Именно в среде социально-трудовых отношений и зарождаются причины сопротивления персонала изменениям. И каковы социально-трудовые отношения, таковы и результаты внедрения изменений на предприятиях. В связи с этим возникает еще один вопрос: каковы соотношения между организационными культурами и социально-трудовыми отношениями? Соотношения такие, какие могут быть между разными уровнями сущности организации труда. Организационные культуры, с одной стороны, являются одним из факторов формирования социально-трудовых отношений как более глубокой сущности труда. С другой стороны, организационные культуры, так же как и социально-трудовые отношения, могут быть (и являются) сущностной предметной средой зарождения причин сопротивления персонала изменениям.

**Социально-трудовые отношения и формы проявления трудового оппортунизма при внедрении на предприятиях изменений.** Социально-трудовые отношения – сложная категория. Согласно одной из классификаций в структуру социально-трудовых отношений входят следующие их типы: патернализм, партнерство, конкуренция, солидарность, субсидиарность, дискриминация, конфликт [4, с. 88]. Сюда же предлагается отнести еще один тип; имеется в виду трудовой оппортунизм. Под трудовым оппортунизмом понимается извлече-

ние выгоды одной стороной трудового контракта за счет умышленного нанесения ущерба другой стороне. Сопротивление персонала изменениям, если в качестве сущностной предметной среды зарождения причин считать социально-трудовые отношения, представляет собой не что иное, как одну из форм трудового оппортунизма. Изучение проблем сопротивления персонала изменениям именно с таких позиций, по мнению авторов, непременно приведет к созданию новых методических подходов управления изменениями, построенных на новой предметной основе, а именно на основе социально-трудовых отношений. Суть этих методических подходов выражается в институционализации социально-трудовых отношений, в ходе которой на предприятиях должны появляться отношения, восприимчивые к внедрению изменений.

**Трансформация организационных культур при внедрении изменений.** Поскольку организационные культуры и социально-трудовые отношения тесно связаны между собой на сущностном уровне организации труда на предприятиях, то институционализацию последних невозможно осуществлять без определенных и целенаправленных трансформационных изменений организационных культур. Трансформациям должны быть подвергнуты морально-нравственные ценности работников, сложившиеся на данном конкретном предприятии, которые и составляют основу организационных культур. Предлагаемые методические подходы не противоречат ранее сложившимся методикам, в том числе и методике К. Левина. Изменяются только цели, задачи и процедуры, осуществляемые на этапах этой методики. Так, целью изменений является создание на предприятии, где внедряются изменения, института социально-трудовых отношений; отсюда и соответствующие задачи. На этапе размораживания должны применяться процедуры идентификации морально-нравственных ценностей в содержании организационной культуры. Процедуры собственно изменений должны сводиться к созданию института социально-трудовых отношений. На этапе замораживания – закрепление культурных ценностей как норм и правил институтов социально-трудовых отношений. Таким образом, предлагаемые методические подходы к управлению изменениями сводятся не просто к их внедрению на предприятиях, а в создании и поддержании на высоком уровне институтов социально-трудовых отношений, восприимчивых к изменениям, что устранил причины сопротивления персонала изменениям.

**Заключение.** Можно утверждать, что если на предприятиях не будут создаваться приемлемые для восприятия работниками изменения в форме институтов социально-трудовых отношений, результаты деятельности талантливых ученых, инженеров могут оказаться невостребованными обществом. Трудовой оппортунизм неизбежно будет отторгать их. Только создание институтов социально-трудовых отношений, ориентированных на восприятие изменений, может решить эту проблему.

## ЛИТЕРАТУРА

1. Ансофф И. Стратегический менеджмент. СПб. : Питер, 2009. 344 с.
2. Камерон К., Куинн К. Диагностика и изменение организационной культуры. СПб. : Питер, 2001. 320 с.
3. Коллинз Дж., Поррас Дж. Формирование видения компании // Управление изменениями (серия «Классика «Harvard Business Review»»). М. : Альпина Бизнес Букс, 2007. С. 30–64.
4. Нехода Е.В. Экономика и социология труда. Томск : ТГУ, 2007. 200 с.
5. Фламгольц Э., Ивон Р. Управление стратегическими изменениями. М. : Эксмо, 2012. 320 с.

## 4. ВОВЛЕЧЕННОСТЬ ПЕРСОНАЛА – ФАКТОР И ЭФФЕКТ ТРАНСФОРМАЦИИ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ КУЛЬТУРЫ И УПРАВЛЕНИЯ ТАЛАНТАМИ

### СРЕДА УНИВЕРСИТЕТА В УСЛОВИЯХ ТРАНСФОРМАЦИИ: КАК УПРАВЛЯТЬ ПЕРСОНАЛОМ С ВЫСОКИМ ПОТЕНЦИАЛОМ?\*

*Е.А. Суханова*, канд. пед. наук, зам. проректора по учебной работе,  
доцент кафедры управления образованием

*А.О. Зоткин*, канд. филос. наук, доцент кафедры управления образованием  
Национальный исследовательский Томский государственный университет, Томск

В статье обосновывается и описывается опыт создания среды развития и самореализации персонала с высоким потенциалом. Цель статьи – представить проблемы и результаты деятельности по созданию инициативной среды университета для вовлечения персонала в процесс изменений. Среда университета для управления персоналом с высоким потенциалом рассматривается как представление возможностей для действий, раскрывающих личностный и профессиональный потенциал. Авторами представлен опыт по развитию инициативной среды университета, включая организацию конкурса инициативных проектов, создание экспертно-консультационной службы и коммуникативных площадок для обсуждения изменений в университете, применение форм разделённого управления.

**Ключевые слова:** управление изменениями, управление персоналом, среда, антропологический подход, инициативная среда, трансформация модели университета, вовлечение персонала, разделённое управление (shared governance).

### ENVIRONMENT UNIVERSITIES IN THE TRANSFORMATION: HOW TO MANAGE PERSONNEL WITH HIGH POTENTIAL?

**EA Sukhanova, AO Zotkin**

The article explains and describes the experience of creating a environment development and fulfillment staff with high potential. The purpose of the article - to present the problems and results of the initiative to establish a university environment for the involvement of staff in the change process. University environment for personnel management is seen as a representation of opportunities for action, revealing the personal and professional potential. The authors present the experience of the initiative to develop the university environment, including the organization of the competition initiative projects, the creation of expert consulting services and communication platforms to discuss changes in the university application forms.

**Keywords:** change management, human resource management, the environment, anthropological approach, the initiative environment, transformation, involving staff, shared governance.

Университет, как и другие организации, в условиях изменений испытывает дефицит в персонале с высоким потенциалом. Эта категория персонала является «чувствительной» к переменам и проблемам управления ими, что может выражаться или в инициации смыслов и действий по изменению университета, или в сопротивлении изменениям. Классические меры профилактики сопротивления изменениям, направленные на создание их позитивного восприятия, повышение готовности, обучение персонала не позволяют в полной мере снять это противоречие. Этим обуславливается необходимость разработки новых подходов к управлению изменениями и управлению персоналом. Один из них – антропологический.

Антропологический подход к управлению изменениями берёт начало в методологии социальной и культурной антропологии. Обращение к антропологическому подходу в

---

\* Данный проект осуществляется в рамках Программы повышения международной конкурентоспособности Национального исследовательского Томского государственного университета (проект ТОП-5/100).

управлении связано с тем, что акцент на материальных ресурсах не позволяет достичь качественных изменений. Изучив работы современных авторов [1–4], нами определено, что антропологический подход к управлению имеет ряд существенных особенностей, значимых для задач нашего исследования.

В рамках антропологического подхода:

- университет рассматривается как целостное образование, в котором кооперация и конкуренция строятся на основании общего культурного кода;
- изучаются культурные и социальные формы существования и деятельности человека в университетской среде, то, как раскрываются сущностные силы человека в этой среде;
- осуществляется взгляд на сотрудников и студентов в их принадлежности к университетскому сообществу как к человеческому роду;
- преодолевается прагматический, утилитарный взгляд на человека, что позволяет различить обыденную (повседневную) жизнь и высокий трансцендентальный смысл, с которым сотрудники и студенты связывают свой выбор с работой / обучением в университете;
- акцентируется внимание на повседневной жизни, её влияние на изменения (трансформацию) университета, на рациональные цели управления;
- происходит обращение к индивидуальности и субъективности как характеристикам человека, определяющим его публичные и скрытые мотивы и цели в разной степени проявления глубинного трансцендентального смысла жизни;
- особое внимание уделяется созданию коммуникативных форм жизни, их влиянию на процессы образования и управления;
- становятся важными событийность, проявление смыслов людей и групп, входящих в университетское сообщество.

Исследователи отмечают специфику университетской среды как очень индивидуализированной и субъектно ориентированной по отношению к каждому сотруднику университета, и в связи с этим низкую эффективность любых прямых (непосредственных) административных действий по отношению к персоналу. Особенно остро данная проблематика обсуждается относительно персонала с высоким потенциалом.

Обсуждая это, необходимо заново переосмыслить основания, касающиеся процесса управления университетом вообще и персоналом в частности, связанные с опосредованными механизмами управления – созданием и поддержкой среды, ориентированной на развитие и самореализацию персонала с высоким потенциалом.

В нашем исследовании мы опираемся на понятие среды, представленное в работах Т.М. Ковалевой, которая рассматривает среду как *«предмет-с-возможностями-для-человека»*, возможностями, которые могут быть реализованы, а могут так и остаться лишь потенциальными возможностями [5]. Таким образом, в нашем понимании среда становится не потому, что она специально создается в рамках образовательной организации (другого института) и в этом смысле является результатом непосредственного проектирования, а исключительно в соответствии с характером личных смыслов, целей и мотивов (познавательных, профессиональных, творческих и т.п.), которые реализуются во взаимодействии конкретного сотрудника с университетской средой. Перевод потенциальных возможностей, которые задает университетская среда, в ресурс развития потенциала сотрудников университета становится основной задачей управления, которая была поставлена в Национальном исследовательском Томском государственном университете в рамках реализации Программы повышения международной конкурентоспособности [6].

На первом этапе реализации программы (2014 г.) для решения данной задачи создавались и апробировались механизмы, обеспечивающие формирование представлений персонала о трендах развития современного образования и задачах программы повышения конкурентоспособности: открытые семинары, корпоративные публикации, представление желаемых и текущих направлений активности в электронной версии карты Инициативной среды

ТГУ. В течение первого года удалось создать прецеденты форм управленческой поддержки по порождению и реализации инициатив сотрудников по развитию университета. Такими формами выступили:

- коммуникативные площадки по обсуждению задач и проблем развития университета;
- банк инициатив;
- образовательный модуль по обучению научно-педагогических работников (НПР) разработке проектов изменений;
- конкурс грантов на реализацию проектов по совершенствованию практики образования и организации научно-исследовательской деятельности;
- поддержка деятельности инициативных экспертных групп и комиссий по выработке и анализу управленческих решений.

Новые формы управленческой поддержки обеспечили «символические пробы возможного будущего», что значимо для трансформации университета, так как они влияют на становление и распространение комплекса устойчивых представлений о том, что идея преобразования осуществима [7]. На втором этапе реализации проекта (2015 г.) мы сосредоточились на создании организационных принципов и форм, которые обеспечивают «устойчивое состояние изменений» (в терминах Б. Кларка, начали создавать «бюрократию перемен», чтобы не только выработать, но и закрепить «институциональную привычку к изменениям»).

Продолжая организацию коммуникативных площадок для информирования, обсуждения и анализа сотрудниками содержания и результатов изменений, обеспечивалась системная работа апробированных ранее механизмов поддержки инициативной активности в устойчивых организационных формах.

В качестве таких организационных форм мы рассматриваем следующие:

- грантовый конкурс инициативных проектов для НПР, аспирантов и магистрантов по актуальным направлениям программы повышения конкурентоспособности;
- деятельность экспертно-консультационной службы / пункта по поддержке проектной активности и повышению ее продуктивности для решения задач развития (в том числе согласованности проектной деятельности НПР в разных стратегических инициативах);
- организационная и образовательная поддержка вхождения НПР в деятельность экспертных групп и комиссий, вырабатывающих управленческие решения по направлениям развития (внедрение форм «shared-governance»);
- наполнение контентом электронной Карты инициативной среды и организация иных информационных каналов, привлекающих внимание сотрудников к задачам изменений и обеспечивающих усиление информационного и коммуникативного потенциала инициативной среды (в том числе электронная версия Банка инициатив, Дайджест инициативных проектов, открытая конференция проектных групп по итогам выполнения грантов, публикации в корпоративных СМИ, проведение мероприятий, направленных на становление организационной культуры, ориентированной на изменения).

В течение 2015 г. проведено три грантовых **конкурса инициативных проектов**, в которых приняли участие 175 сотрудников и студентов с 15 факультетов и 9 подразделений университета. Всего было представлено 100 заявок. Поддержано к реализации 35 заявок. Анализ результатов конкурсов показывает существенный качественный и количественный прирост. Во-первых, существенное расширение круга участников, увеличение числа проектов:

- количество участников выросло за год почти в четыре раза (с 44 авторов в 2014 г. до 175 в 2015 г.);
- количество заявок увеличилось в четыре раза (с 24 до 100), и вдвое увеличилось число структурных подразделений, чьи сотрудники и студенты участвовали в конкурсе (в 2014 г. их было 12, в 2015 г. – 24);

– наблюдается дифференциация состава участников проектных групп: преподаватели (50%), научные сотрудники и административный персонал (25%), студенты программ аспирантуры, магистратуры и бакалавриата (25%).

Таким образом, конкурс становится эффективным механизмом вовлечения сотрудников и студентов университета в совершенствование практики университета.

Во-вторых, не менее важным результатом является расширение тематики конкурса. Если в первом конкурсе было только две номинации: совершенствование практики образования и организации научно-исследовательской деятельности, то во втором конкурсе к номинациям «Повышение качества организации образовательной деятельности», «Повышение эффективности организации научно-исследовательской деятельности» добавились «Реализация третьей миссии ТГУ», «Привлечение талантливой молодежи и школьников». Таким образом, конкурс получил возможность охватить значительно больший ареал инициатив сотрудников, тем самым диверсифицировав каналы их вхождения в инициативную среду, участия в модернизации деятельности университета. При этом на Управляющем комитете по итогам обсуждения задач и результатов второго конкурса было принято решение о дополнительном расширении числа номинаций и фокусировании тематик инициативных проектов на поиске и апробации проектных решений для ключевых направлений Дорожной карты. Среди номинаций появились следующие: «Интернационализация», «Создание благоприятной кампусной среды для студентов и сотрудников», «Развитие информационно-коммуникативной среды ТГУ».

Своеобразным, но очень важным для современного университета, результатом видится превращение конкурса в особое коммуникативное пространство, в котором «встречаются» и взаимообогащают друг друга различные университетские субкультуры – гуманитарные и технические, инновационные и академические, молодежные и «возрастные». В таком пространстве, на наш взгляд, происходит дальнейшее развитие характерной для ТГУ культуры диалога и толерантности, проникающей во все сферы деятельности его сотрудников – образовательную, научную, социальную, бытовую. Особенно важно, что именно в таком пространстве формируется и совершенствуется проектная и экспертная культура университетского сообщества. По итогам третьего конкурса было проведено анкетирование участников. 52% участников конкурса указали, что он послужил для них мотивирующим механизмом к включению в реализацию задач программы повышения конкурентоспособности; 41% сказали, что за счет открытой экспертизы проектов получили больше информации о задачах, направлениях и результатах программы; практически все участники выразили мнение, что в рамках открытой экспертизы они получили возможность увидеть потенциальных партнёров в реализации проектов, наладить горизонтальные связи с коллегами из других подразделений.

Расширяя возможности сотрудников в инициировании изменений, мы стали создавать **экспертно-консультационную службу**. Основная цель службы – оказание информационной, организационной, методической, образовательной поддержки научно-педагогическим работникам, аспирантам и магистрантам ТГУ в их деятельности по выработке, оформлению и реализации своих инициатив.

Задачами службы определены:

- сопровождение инициатив сотрудников ТГУ на всех этапах их проявления, оформления и реализации;
- оказание поддержки формированию сетевых групп и сообществ между подразделениями по направлениям инициатив;
- проведение экспертного анализа содержания и результативности инициатив и проектов сотрудников ТГУ для определения их стратегической значимости, перспектив использования и возможности использования содержания Банка инициатив ТГУ в образовательной и исследовательской практике сотрудников.

Изменению среды университета также способствует создание новых **коммуникативных площадок** для информирования, обсуждения, анализа и экспертизы сотрудниками направлений, задач и результатов управления переходом к модели исследовательского университета, выработки предложений по совершенствованию практики организации образования и научной деятельности. Значимым элементом поддержки информационного поля процесса трансформаций является электронная версия Карты инициативной среды, которая заполняется информацией о текущих проектах программы повышения конкурентоспособности, мероприятиях и участниках. Проведенный статистический анализ посещаемости сайта, где представлена карта, показывает, что конкурсы в рамках программы являются хорошим стимулом для активизации посещений сайта, в том числе посещений страниц с новостями, материалами проектных групп и т.д. В период проведения конкурсов посещаемость сайта по сравнению с обычной ежемесячной увеличивается вдвое.

Все коммуникативные площадки нацелены на внедрение и поддержку культуры, ориентированной на изменения. Однако можно выделить специальные мероприятия, в частности фокус группы по выявлению «неписанных правил в университете», которые не только решали задачу получения обратной связи для аналитики, но и послужили материалом для проектных предложений по развитию корпоративной культуры.

Изменение среды университета связывается нами также с развитием **форм разделённого управления (shared-governance)**. Концепция shared governance понимается как комплекс управленческих действий и организационных форм, обеспечивающих участие сотрудников в управлении изменениями на разных уровнях: от получения информации по текущим и предполагаемым изменениям до принятия управленческих решений (рис. 1), и разные формы участия в управлении (таблица).

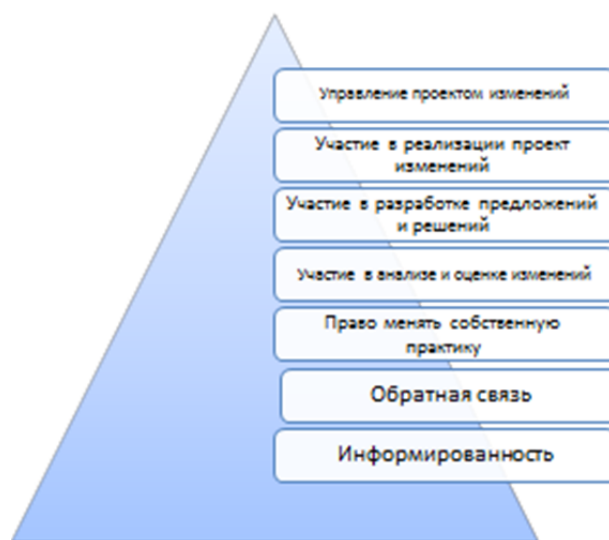


Рис. 1. Уровни участия в распределенном управлении

На первом этапе был проведен анализ текущей ситуации с вовлечением НПР в управление университетом и управление изменениями. Создан банк персональных данных по участникам стратегических сессий, экспертных комиссий и семинаров. Всего в базу данных для анализа вошло 236 человек, которые участвуют в управленческих структурах программы 5–100, из них 33 «внешних» – участники Наблюдательного, Попечительского и Международного советов. Таким образом, число сотрудников университета в этом блоке составило 203 человека за два года, тогда как в работе Ученого совета участвовали 109 человек, а с учетом комиссий – 154 человека за 10 лет. Уже эта цифра говорит о том, что новая программа позволила включить тех, кто раньше не имел отношения к обсуждению вопросов управления университетом.



### Формы участия в распределённом управлении

№ п/п	Уровни вовлеченности	Формы вовлечения
1	Я информирован	Информационные каналы. Электронная карта инновационно-активной среды на портале ТГУ
2	Я высказываю свое мнение	Коммуникативные площадки, форсайт-сессии. Система получения обратной связи
3	Я обладаю компетенциями менять свою практику	Обучающие и консультационные семинары по формированию компетенций проектирования и управления изменениями
4	Я участвую в анализе и оценке изменений	Создание экспертных групп и комиссий по анализу и оценке изменений
5	Я предлагаю изменения	Банк инициатив. Проведение стратегических и проектных сессий
6	Я реализую проект изменений	Грантовый конкурс проектов по совершенствованию практики организации образования и научной деятельности
7	Я управляю изменениями	Организация советов и проектных групп в рамках стратегических принципов

В первую очередь отметим, что в программе 5–100 в гораздо меньшей степени участвует истеблишмент университета – доктора наук составляют треть от числа участников, а занимающие высокие управленческие позиции – только четверть. Вместе с тем в сессиях и рабочих группах участвовали 45 человек без степени. При этом если в традиционной структуре управления участники без степени почти полностью относились к работникам административных подразделений, то здесь к администрации относится только четвертая часть тех, у кого нет степени (11 человек из 45). В стратегических сессиях помимо административного персонала в большей мере участвовали представители научного сообщества, а не образовательных структур, что дает представительство лабораториям в сравнении с факультетами. Судя по данным о работе Ученого совета, университетский истеблишмент был представлен в значительной степени мужчинами, тогда как новые структуры участия в изменении университета показывают гораздо более заметное присутствие женщин (работа Ученого совета и комиссий – 48 женщин и 106 мужчин, сессий в рамках Программы 5–100 – 92 женщины и 144 мужчины). Экспертные группы на 2/3 состоят из женщин.

Представительство деканов, которые составляют самую большую группу участников УС и его комиссий, в стратегических сессиях оказывается на втором месте, смещаясь группой НПР вне статусных позиций. На третьем месте в числе участников стратегических сессий оказываются администраторы, и на четвертом – заведующие лабораториями. В экспертных группах на первом месте по числу участников находятся НПР вне административных позиций, затем идут группы заместители деканов, заведующие кафедрами и администраторы.

Всего в настоящее в ТГУ более 150 подобных коллегиальных форм, объединяющих порядка 750 человек из числа НПР и АУП (60% от списочного состава). Около 30% групп сформированы инициативным образом.

Анализ статистических данных и интервью с респондентами позволил выделить проблемные зоны, препятствующие вовлечению НПР в структуры управления, и выработать дальнейшие шаги по их преодолению:

- разработать регламент периодической смены состава комиссий Ученого совета;
- использовать более последовательно модель *shared division governance*, при которой четко разделены сферы и полномочия деятельности коллегиальных структур и единоличного принятия решений администраторами;
- выработать регламент формирования выборных комиссий для возможности дифференциации состава их участников по возрасту, социальному статусу, академическим позициям и др.;

- стандартизировать механизмы принятия управленческих решений (например, работа специальных комиссий, имеющих полномочия рассмотрения проблемных вопросов и формирования краткого отчета для ректора);
- обеспечить взаимодополнительность и связность между «старыми» и новыми структурами управления;
- разработать формы инкорпорирования результатов открытых обсуждений на «низовом» уровне в систему принятия решения в университете;
- повысить информированность НПР среднего уровня и молодых специалистов о возможностях их вовлечения в управление университетом.

В заключение отметим, что представление о среде как комплексе условий и ресурсе возможной деятельности, раскрывающей и развивающей личностный и профессиональный потенциал, принципиально меняет практику управления в университете.

## ЛИТЕРАТУРА

1. Бажуков В.И. Антропологический подход к исследованию человека, культуры, общества // Вестник Московского университета. Сер. 18. Социология и политология. 2007. № 3. С. 92–104.
2. Ковалева Т.М. Антропологический взгляд на современную дидактику: принцип индивидуализации и проблема субъективности // Педагогика. 2013. № 5. С. 51–56.
3. Лапин Н.И. Антропосоциетальный подход // Журнал социологии и социальной антропологии. 2006. Т. 9, № 3. С. 25–42.
4. Романов П. В. Социальная антропология организаций : учеб. пособие. Саратов : СГТУ, 1999. 89 с.
5. Ковалева Т.М., Жилина М.Ю. Среда и событие: к дидактике тьюторского сопровождения // Новые ценности образования. URL: <http://www.values-edu.ru/?p=219>.
6. Галажинский Э.В., Прокументова Г.Н. Становление исследовательского университета: прецедент и феномен управления изменениями в классическом университете // Проблемы управления в социальных системах. 2014. Т. 7, № 11. С. 8–12.
7. Кларк Б.Р. Поддержание изменений в университетах. Преемственность кейс-стади и концепций. М. : Изд. дом Высшей школы экономики, 2011. 308 с.

## УПРАВЛЕНИЕ ВОВЛЕЧЕННОСТЬЮ ПРОФЕССОРСКО-ПРЕПОДАВАТЕЛЬСКОГО СОСТАВА УНИВЕРСИТЕТА

*Ю.А. Масалова*, канд. экон. наук

Новосибирский государственный университет экономики и управления «НИНХ», Новосибирск

В статье рассматриваются вопросы управления вовлеченностью преподавателей вуза. Приводятся результаты исследования вовлеченности профессорско-преподавательского состава университета (на примере одного факультета).

**Ключевые слова:** вовлеченность персонала, преподаватели университета, оценка вовлеченности, удовлетворенность работой, отношение персонала к работе.

## MANAGEMENT ENGAGEMENT OF PERSONNEL THE UNIVERSITY

*YA Masalova*

The article deals engagement management university teachers. The results of the research engagement university teachers (the example of the Faculty).

**Keywords:** engagement of personnel, faculty members the University, of engagement assessment, job satisfaction, staff attitude to work.

Вовлеченность работников является в мировой практике общепризнанным показателем эффективности работы организаций в целом и управленческой деятельности в частности. В то же время это относительно новая технология управления человеческими ресурсами организации, которая находится в стадии становления и требует получения оперативной информации о фактическом состоянии дел. Изучение вовлеченности требует регулярности, широкого охвата персонала и в то же время дифференциации по структурным подразделениям организации. При этом само понятие «вовлеченность» сегодня трактуется неоднозначно: в российской практике оно, прежде всего, ассоциируется с приверженностью и лояльностью работников по отношению к организации [7], в то время как зарубежные исследователи рассматривают его как «способность работников влиять на действия работодателя» и «вносить свой вклад в принятие фирмой решений» [2, с. 745]. Вовлеченность персонала также является одним из принципов менеджмента качества, закрепленным в стандарте ISO серии 9000. Таким образом, вовлеченность можно рассматривать как показатель, характеризующий систему взаимоотношений, выстраиваемых между организацией и работниками, в которой последние готовы выполнять действия, в отдельных случаях даже шире заданного организацией функционала, формировать дополнительные усилия и сохранять длительную занятость, позиционируя свою организацию в качестве «хорошего работодателя».

В целом вовлеченность персонала в дела организации является одним из существенных факторов создания бренда «сильного работодателя», что напрямую влияет на высокую результативность и качество работы уже самой организации. Поэтому необходимо создавать условия, с одной стороны, для того, чтобы персонал не уходил, а с другой – чтобы работники стремились прилагать все необходимые усилия к достижению намеченных результатов. Все это требует особого подхода к управлению человеческими ресурсами организации, в том числе связанного с формированием определенной внутрикорпоративной культуры, системы коммуникаций и соответствующей социальной политики. В качестве индикаторов вовлеченности называют позитивные отзывы сотрудника об организации, длительный период работы в организации, усилия по обеспечению ее успешной деятельности.

Десятилетние исследования Энни МакКи и её коллег из Teleos Leadership Institute позволили прийти к выводу, что существуют три аспекта, которые обеспечивают работнику вовлеченность в процесс работы: осмысленное представление о будущем (руководство должно формировать четкое представление о будущем организации, к которому должны стремиться ее сотрудники), ощущение цели (в том числе важность и значимость выполняемой работы), прекрасные взаимоотношения (с руководством, коллегами и т.д.) [4].

Широко известной в настоящее время экспресс-методикой для оценки вовлеченности персонала является опросник Q12, который разработала исследовательская группа «Gallup» (Институт Гэллага). В опроснике содержится 12 вопросов, которые были отобраны на основе многочисленных исследований, проводимых группой в различных компаниях [1, 5–7]. Положительный ответ на вопрос свидетельствует о наличии вовлеченности работника в дела организации, и чем больше таких ответов, тем более высокий уровень вовлеченности он имеет. При этом высоким уровнем вовлеченности считается тогда, когда положительные ответы составляют порядка 70%, в то время как показатель в 60% – это в целом удовлетворительный и одновременно пограничный результат, на который следует обратить особое внимание [5]. В целом данный опросник представляет собой «диагностический инструмент», который позволяет также «наметить пути улучшения существующей ситуации» [7].

Для образовательных организаций, работающих в системе высшего образования, обеспечение высокого уровня вовлеченности профессорско-преподавательского состава в работу учреждения является важной задачей, которая должна работать на улучшение результатов деятельности, повышение качества образовательных услуг и в то же время способствовать привлекательности данных организаций на рынке труда, что позволит привлечь и удержать высококвалифицированных специалистов.

Исследование вовлеченности профессорско-преподавательского состава университета проводилось впервые на основе квотированной репрезентативной выборки в рамках одного факультета. Результаты, полученные с помощью экспресс-метода Q12, показали, что общий процент вовлеченности по всем респондентам составил 66%, что свидетельствует о его достаточно высоком уровне. При этом самый высокий показатель вовлеченности продемонстрировали доценты факультета (71%). Интересным также является тот факт, что показатель вовлеченности у опрошенных женщин (69%) оказался выше, чем у мужчин (60%). Следует отметить: 100% респондентов ответили положительно, что к ним в рамках университета относятся как к личности, и что коллеги считают своим долгом качественное выполнение работы. В то же время есть и проблемные зоны, среди которых можно выделить следующие направления работы по повышению вовлеченности: 67% респондентов не считают, что миссия и стратегия вуза вызывает у них чувство значимости выполняемой ими работы, 60% отметили, что за последние полгода на работе они не получили обратной связи об их профессиональных успехах и достижениях, 53% не получили за последнюю неделю одобрение и похвалу за хорошо выполненную работу, кроме того, треть опрошенных отметили, что не располагают всем необходимым для надлежащего выполнения своей работы, что их точка зрения не принимается во внимание и за последний год они не имели возможности для приобретения новых знаний и профессионального роста. Таким образом, на основе выявленных проблемных зон следует разработать меры по повышению вовлеченности профессорско-преподавательского состава факультета.

Важно отметить, что по результатам исследования, проведенного в Великобритании, «удовлетворенные балансом работы и личной жизни, а также имеющие гибкий график работники отличаются более высокой вовлеченностью в работу по сравнению с теми, кто не испытывает такого ощущения и трудится в строго определенном режиме» [3]. Однако лишь 13% преподавателей отметили, что полностью удовлетворены своим балансом работы и личной жизни, каждый второй ответил, что у него хороший баланс работы и личной жизни, и порядка 33% так не считают. При этом лишь каждый третий опрошенный согласен с тем, что организация поддерживает их желание достичь баланса работы и личной жизни. А данный показатель является одной из характеристик качества трудовой жизни для современного работника.

Вместе с тем анкетирование также показало, что 66% опрошенных преподавателей в целом удовлетворены работой своих непосредственных руководителей (зав. кафедрой), при этом следует отметить: 80% респондентов указали на то, что крайне редко непосредственный руководитель обсуждает с ними потребности в обучении и развитии, и 67% лишь иногда слышат похвалу за хорошо выполненную ими работу. Также 93% опрошенных преподавателей ответили, что их заведующий кафедрой предан университету; не скрывает того, что происходит, открыт и честен (87%); справедлив (80%); четко объясняет задачу, внимательно выслушивает предложения, оказывает поддержку (73%). По мнению исследователей, «сотрудники, которые положительно оценивают свое руководство, характеризуются большей вовлеченностью в работу, высокой производительностью труда и реже думают об увольнении» [3].

Отношение персонала к работе – ключевой фактор, который играет важную роль в вовлеченности работников. По результатам опроса относительно удовлетворенности работой в целом выявилось, что 53% преподавателей ею удовлетворены, 33% – удовлетворены частично и лишь 13% не удовлетворены. Высокие показатели удовлетворенности демонстрируют такие характеристики работы как безопасность, взаимодействие с непосредственным руководителем (80%); ответственность, отношения с коллегами (67%); свобода выбора методов работы (60%); признание хорошей работы (53%) и разнообразие в работе (47%). Преподаватели частично удовлетворены вниманием, которое уделяется предложениям и часами работы (67%), возможностями использовать свои способности (60%), условиями работы (53%). Основными аспектами неудовлетворенности (для 40% респондентов) являются оплата (53%

удовлетворены ею частично), отношения работников и администрации (лишь 27% ими удовлетворены в полной мере) и то, как управляют организацией (лишь 20% удовлетворены, а 40% удовлетворены частично).

Исследователи выделяют три типа вовлеченности: физическая, эмоциональная и когнитивная [3]. В ходе анкетирования преподавателей было выявлено, что все три типа вовлеченности имеют высокий уровень. С небольшим отрывом на первом месте находится когнитивная вовлеченность, ее демонстрируют 80% опрошенных респондентов, на втором месте – физическая вовлеченность (74,6%), а на третьем – эмоциональная вовлеченность (73,5%). Таким образом, у каждого восьмого из десяти опрошенных наблюдается высокий уровень вовлеченности в работу. Такой высокий показатель можно объяснить и тем, что 73% участвовавших в анкетировании преподавателей имеют стаж работы в вузе свыше 10 лет, при этом их средний возраст составляет 46 лет.

Данное исследование не претендует на полноту картины и охватывает лишь небольшую часть педагогического коллектива университета, однако позволяет увидеть основные направления по повышению вовлеченности персонала в рамках одного факультета. Учитывая то, что существует связь между вовлеченностью, удовлетворенностью работой и нежеланием ее менять, руководству вуза важно искать пути повышения вовлеченности персонала. Вовлеченность также имеет большое значение и для профессорско-преподавательского состава вуза, поскольку ассоциируется у него с удовлетворенностью работой, а следовательно, университеты, которые стремятся повышать этот показатель, добиваются большего успеха в удержании ценных специалистов.

Важно также отдавать себе отчет в том, что преподаватели ходят на работу не только ради удовлетворения материальных потребностей (а они, несомненно, должны быть удовлетворены в полной мере), но и потому, что ориентированы на предоставление качественных образовательных услуг, развитие в профессиональном и личностном плане, ощущение значимости своей работы и понимание собственного вклада в общее дело. А значит, они стремятся быть вовлеченными как в процесс деятельности образовательного учреждения, так и в получаемый им результат.

На уровень вовлеченности профессорско-преподавательского состава вуза влияют: возможность доносить свое мнение до руководства, информированность о происходящих в вузе процессах, справедливость действий руководства по разрешению проблем, уважительное отношение к персоналу.

## ЛИТЕРАТУРА

1. Агашкова А. Как провести результативный опрос по оценке вовлеченности персонала? // Отдел кадров. 2014. № 8. С. 114–116.
2. Армстронг М. Практика управления человеческими ресурсами Классика МВА. 10-е изд. / пер. с англ. под ред. С. К. Мордовина. СПб. : Питер, 2012. 846 с.
3. Великобритания: вовлеченность работников // Справочник по управлению персоналом. 2010. URL: <http://hr-portal.ru/article/velikobritaniya-vovlechennost-rabotnikov> (дата обращения: 26.10.2015).
4. Вовлеченность. URL: <http://eduardk.livejournal.com/804563.html> (дата обращения: 26.10.2015).
5. Курбанова А. Как рассчитать индекс вовлеченности сотрудников. URL: <http://delovoyimir.biz/2013/04/08/kak-rasschitat-indeks-vovlechennosti-sotrudnikov.html> (дата обращения: 26.10.2015).
6. Опросник оценки вовлеченности (Gallup). URL: <http://hr-portal.ru/tool/oprosnik-ocenki-vovlechennosti-personala-gallup> (дата обращения: 26.10.2015).
7. Субботин В. Опросник Q12: экспресс-метод оценки вовлеченности – мотивации и лояльности персонала. URL: [http://www.antropos.ru/articles\\_item.php?lang=&aid=156](http://www.antropos.ru/articles_item.php?lang=&aid=156) (дата обращения: 26.10.2015).

## СООТНОШЕНИЕ УДОВЛЕТВОРЕННОСТИ ТРУДОМ ВОВЛЕЧЕННОСТИ ПЕРСОНАЛА

*Д.Н. Долганов*, канд. психол. наук, зав. лабораторией социологических  
и социально-психологических исследований

Филиал Кузбасского государственного технического университета, Белово

В статье рассматриваются вопросы «удовлетворенность трудом» и «вовлеченность персонала». Сопоставляется объем и содержание данных понятий. Приводятся эмпирические данные, показывающие их соотношение и роль в трудовой деятельности.

**Ключевые слова:** удовлетворенность трудом, вовлеченность персонала, метапроцессы.

## RATIO OF JOB SATISFACTION AND PERSONNEL ENGAGEMENT

**DN Dolganov**

The article examines the «job satisfaction» and «personnel involvement». Analyzes the scope and content of these concepts. Provides empirical data showing their value and role in the work.

**Keywords:** job satisfaction, personnel engagement, Metaprocess.

Актуальной задачей современного управления организацией является управление персоналом как основной производственной единицей, без которой даже самые смелые инновационные технологии не смогут реализоваться и быть полезными. Однако в последние годы в практике управления персоналом все чаще возникает проблема трудовой пассивности, которая может быть связана с уровнем удовлетворенности и / или вовлеченности сотрудника. Анализируя соотношение понятий «удовлетворенность трудом» и «вовлеченность», прежде всего необходимо определить их объем и содержание, поскольку сегодня существует множество подходов к пониманию этих явлений.

В ходе проведенного анализа понятия «удовлетворенность трудом» мы пришли к пониманию того, что удовлетворенность – это всегда критерий продуктивности труда сотрудника [2–4, 7]. Однако степень расхождения в трактовке данного понятия достаточно высока. В определении понятия «вовлеченность» ученые и эксперты-практики более единодушны. Определение вовлеченности – это скорее функциональное определение, проясняющее позицию руководства компании, нежели констатация явления. Й. Хеллевиог определяет вовлеченность сотрудников как «...подход, позволяющий добиться того, чтобы каждый сотрудник искренне заботился о своей работе, о компании, в которой работает, и о ее клиентах, подход, помогающий добиться того, чтобы сотрудник полностью посвящал себя работе, прилагал все усилия в этом отношении» [8, с. 27]. Или, выражая общую мысль, вовлеченность – это показатель включенности человека в деятельность компании, в трудовой процесс и заинтересованности в успехе компании. По выражению экспертов «ЭКОПСИ Консалтинг», вовлеченный сотрудник работает «не за страх, а за совесть» [1, 5, 6].

Для оценки соотношения удовлетворенности и вовлеченности персонала нами было проведено исследование в организации, чьей основной деятельностью является предоставление образовательных услуг. В исследовании приняли участие основные, штатные сотрудники, реализующие основную деятельность (вспомогательные службы и АУП на данном этапе исследования не привлекались). Методы: специально подготовленная анкета «оценка удовлетворенности», которая соответствует стандартам СТО СМК; вовлеченность измерялась по методике Q12. Анализ результатов осуществлялся с применением программных средств MS Excel, Statistica; первичная систематизация данных социологического опроса проводилась на платформе проведения опросов VirtualExS.

### **Результаты исследования.**

1. *Уровень удовлетворенности работой и ее отдельными факторами.* Уровень удовлетворенности работой в целом 85,71% – высокий по шкале удовлетворенности (показатель

удовлетворенности считается высоким, если равен или превышает 80%). Показатель уровня неудовлетворенности работой в целом – 9,53%.

Удовлетворенность отдельными сторонами своей работы. Можно выделить факторы с высокими и низкими значениями удовлетворенности. Сопоставляя значения удовлетворенности, мы видим, что показатель общей удовлетворенности находится в зоне высоких значений, однако при рассмотрении отдельных проявлений удовлетворенности отмечается снижение показателей до средних или даже низких значений. В целом сотрудники организации удовлетворены условиями, в которых осуществляется трудовая деятельность. Уровень оплаты труда и отношения с руководством – в зоне средних значений, а факторы «системы управления» – на низком уровне. То есть если мы вычислим среднее значение только по этим параметрам, показатель удовлетворенности составит 64,28%, что значительно ниже первичного обобщенного показателя. Данное расхождение можно объяснить социокультурными факторами. Специалистами в области оценки персонала была выявлена закономерность, названная «западно-восточная ось лояльности». Этот феномен связан с различиями в оценке руководства, которую дают люди из западных и восточных стран. В России этот феномен проявляется в зависимости от доминирующей культуры власти в регионе.

2. *Система трудовых ценностей и лояльность.* Главными трудовыми ценностями для сотрудников являются гарантии стабильности, постоянной занятости и высокая заработная плата. Очень тревожным симптомом является нулевое значение пункта «Признание успехов со стороны коллег и руководства», что может отражать низкую заинтересованность в труде и, соответственно, низкую вовлеченность в организационные процессы.

Почти треть опрошенных сотрудников готовы сменить место работы, но насколько это нормативно или уже критично, по общим показателям выявить сложно, в связи с чем требуется более детальное разложение мнений респондентов.

По половому признаку принципиальных отличий мы не выявили.

90% сотрудников возрастной категории 30–50 лет, наиболее активной и работоспособной части персонала, готовы уйти из организации. 50% сотрудников, которые проработали в организации от 1 года до 3 лет, готовы сменить место работы, несмотря на то что на их адаптацию и включение в работу были затрачены значительные активы организации. В рейтинге причин, по которым сотрудник готов уйти на новое место работы, на первом месте всегда находится более высокая оплата труда, это характерно для различных типов организаций. С этим фактом мы неоднократно сталкивались, проводя опросы. Однако более интересно взглянуть на оставшиеся причины и соотнести их с факторами, по которым выявлен низкий уровень удовлетворенности. При сравнении этих параметров мы видим очевидное сходство: сотрудник ищет в другой компании то, чего ему не хватает на текущем месте работы. Это очень банальный факт, который, к сожалению, многие руководители просто игнорируют. Более того, корреляция между степенью неудовлетворенности и причинами ухода составляет 0,97 ( $p \leq 0,01$ ).

3. *Удовлетворенность социальной политикой компании.* Данный раздел повторяет сказанное выше, с той лишь разницей, что акцентирует внимание только на удовлетворенности социальной политикой компании. Показатель уровня удовлетворенности социальной политикой компании 42,86% – низкий по шкале удовлетворенности.

4. *Вовлеченность в дела организации и вовлеченность в трудовой процесс.* Вовлеченность в дела организации, измеряемая по методике Q12, представлена следующим образом (варианты ответов в процентах).

Обобщенный показатель вовлеченности рассчитывается как отношение всех положительных ответов к общему количеству данных ответов. В исследуемой группе показатель вовлеченности составил 57%, что является низким уровнем.

Среднее значение вовлеченности в трудовой процесс составляет 30,6. От максимально возможного значения по данной шкале это составляет 76,5%, что является достаточным показателем.

Таким образом, вовлеченность в дела компании у сотрудников находится на уровне критичных значений, тогда как вовлеченность в трудовой процесс – на удовлетворительном уровне. Такое соотношение индексов вовлеченности является совершенно нормальным, поскольку вовлеченность в трудовой процесс у работников организации должна быть выше, чем вовлеченность в дела организации (управленческий аспект). Обобщенный индекс вовлеченности равен 66,7%. Данная величина считается удовлетворительной, но пограничной.

Для дополнительной систематизации результатов мы использовали методы статистического анализа. Используя переменные, оценивающие удовлетворенность различными аспектами труда и переменные, оценивающие вовлеченность, мы подвергли их процедуре факторного анализа.

Выявлены следующие факторы:

F1. Фактор, имеющий наибольший вес, включает в себя переменные, отражающие отношение руководства организации к сотрудникам как в материальном аспекте, так и в нематериальном.

F2. Данный фактор включает в себя переменные, которые позволяют нам говорить о структурированности трудовой деятельности, в которой имеют значение межличностные отношения, информационная основа и понимание важности выполняемого дела.

F3. Включает одну переменную «условия труда», что делает его однозначным для понимания.

F4. Отражает то, как руководство оценивает работу сотрудника.

F5. Данный фактор включает параметры «содействие развитию», «осознание важности работы», что, на наш взгляд, отражает прогрессивные тенденции.

F6. Отражает заинтересованность коллег в достижениях сотрудника и признание его значимости.

Большой вес имеют переменные из блока удовлетворенности трудом, тогда как переменные вовлеченности представлены на втором плане. Необходимо указать на не достаточно высокую эффективность, свойственную данной организации (в средних значениях по отрасли).

Еще одним примером малой информативности показателя удовлетворенности являются результаты исследования, которое мы провели по заказу промышленной компании (название компании не приводим). В ходе исследования опрошено 1 129 сотрудников компании, средний уровень общей удовлетворенности 76%, по стандартной шкале данный показатель считается средним уровнем, причем приближенным к границе высокого. Сопоставим данный результат с показателями эффективности деятельности организации. Приводятся данные эколого-энергетического рейтингового агентства «Интерфакс-ЭРА» (<http://interfax-era.ru/>) в сопоставлении с лидером рейтинга, компанией ООО «ЛУКОЙЛ-Ухтанефтепереработка» (ООО «ЛУКОЙЛ-УНП»), среднее значение показателей по экономике = 100:

- энергоресурсная эффективность 67,3 – лидер 518,4;
- технологическая эффективность 18,5 – лидер 415,2;
- экосистемная эффективность 63,4 – лидер 347,5;
- динамика эффективности –3,65 в год – лидер +4,81 в год;
- прозрачность 41,2% раскрытых показателей – лидер 79,8% раскрытых показателей.

Таким образом, проведенный нами пример еще раз подтверждает высказанную выше позицию о минимальной мотивирующей силе фактора удовлетворенности. Но в целом оценка вовлеченности и удовлетворенности является необходимым первым шагом к созданию продуктивной инновационной среды организации и разработке эффективных программ развития персонала.

## ЛИТЕРАТУРА

1. Безручко П. Уничтожить вовлеченность. URL: <http://www.ecopsy.ru/publikatsii/unichtozhit-vovlechenost.html>.



2. Бельчик Т.А. Удовлетворенность различными аспектами трудовой деятельности как фактор роста производительности труда // *Фундаментальные исследования*. 2013. № 8 (ч. 6). С. 1430–1433. URL: [http://www.rae.ru/fs/?section=content&op=show\\_article&article\\_id=10001361](http://www.rae.ru/fs/?section=content&op=show_article&article_id=10001361).
3. Ильясов Ф.Н. Удовлетворенность трудом (анализ структуры, измерение, связь с производственным поведением) / под ред. В.Г. Андреевкова. Ашхабад : Ылым (Наука), 1988. 100 с. URL: [http://www.psi-test.ru/pub/job\\_sat/oglavlenie.html](http://www.psi-test.ru/pub/job_sat/oglavlenie.html).
4. Ловчева М. Удовлетворенность трудом как индикатор корпоративной социальной политики // *Кад-ровик. Кадровый менеджмент*. 2010. № 2. С. 25–30. URL: <http://hr-portal.ru/article/udovletvorennost-trudom-kak-indikator-korporativnoy-socialnoy-politiki>.
5. Онучин А. Изучение вовлечения // *HRTimes*. 2013. № 24. С. 29–35.
6. Розин М. Секрет вовлеченности. URL: <http://www.ecopsy.ru/publikatsii/sekret-vovlechnosti.html>.
7. Удовлетворенность трудом и социальная удовлетворенность. URL: <http://www.center-yf.ru/data/stat/Udovletvorennost-trudom-i-socialnaya-udovletvorennost.php>.
8. Хеллевиг Й. Вовлеченность персонала в России. Предварительная версия. Как построить корпоративную культуру, основанную на вовлеченности персонала, клиентоориентированности и инновациях. URL: <http://directsearch.awarablogs.com/pdf/Employee-Engagement-in-Russia-Preview-Version-RUS.pdf>.

## ИСПОЛЬЗОВАНИЕ ГУМАНИТАРНОГО ПОДХОДА ДЛЯ ВОВЛЕЧЕНИЯ ПЕРСОНАЛА В ПРОЕКТНУЮ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ

*Н.И. Нужина, Ю.О. Натейкина, Е.А. Лебедева*, магистранты факультета психологии  
*И.Ю. Малкова*, д-р пед. наук, декан факультета психологии,  
 зав. кафедрой управления образования  
 Национальный исследовательский Томский государственный университет, Томск

В статье рассматриваются особенности и потенциал гуманитарного подхода к управлению, а также один из важнейших признаков данного подхода – вовлечение персонала в управление. На примере реализации одной из приоритетных задач руководства НИ ТГУ приводятся механизмы вовлечения персонала в управление проектами, связанные с этим возможности и затруднения.

**Ключевые слова:** гуманитарный подход, гуманитарное управление, вовлечение персонала, управление проектами.

## USING OF THE HUMANITARIAN APPROACH FOR EMPLOYEE ENGAGEMENT TO PROJECT ACTIVITY

NI Nuzhina, YO Natejkina, EA Lebedeva, IY Malkova

The article discusses the features and potential of the humanitarian approach to management, as well as one of the most important features of this approach - employee engagement to management. In the embodiment, one of the priorities of TSU head provides mechanisms for employee engagement in project management, connected with this opportunities and difficulties.

**Keywords:** humanitarian approach, humanitarian management, employee involvement, project management.

Требования к повышению конкурентоспособности организаций неизбежно отражаются на сфере управления персоналом. Перед руководством так или иначе встает вопрос о выборе подхода к управлению, стратегии, так как от этого зависит результативность деятельности организации. В настоящее время выделяют множество подходов к управлению: экономический, органический, гуманистический, компетентностный и др. [6]. Ю.М. Резник выделяет два основных подхода к целенаправленному изменению систем управления, в том числе систем образования – социоинженерного (преимущественно «технократического») и гуманитарного («понимающего») направлений [4]. Наибольший интерес, с нашей стороны, вызыва-

ет гуманитарный подход, так как он ориентирован на участие человека в управлении, его вовлеченность и раскрытие потенциала [5], а многочисленными исследованиями консалтинговых организаций подтверждено положительное влияние показателя вовлеченности персонала на развитие организаций [1]. В этой статье мы попробуем рассмотреть содержание и признаки гуманитарного подхода к управлению, а также особенности использования его в организации на примере Федерального государственного автономного образовательного учреждения высшего профессионального образования «Национальный исследовательский Томский государственный университет», г. Томск.

По мнению Ю.М. Резника, «...гуманитарный подход к управлению в целом ориентирован на формирование нового образа управленца – “человека понимающего”, способного получать новое знание и расшифровывать культурные коды, заложенные в тексте и контексте управленческой деятельности» [2]. То есть благодаря гуманитарному подходу появляется понимание того, что управленец – это человек, который занимает активную, преобразующую, субъектную позицию по отношению к объекту управления, который улавливает и формирует собственные смыслы деятельности. Кроме того, он обращается к анализу своей деятельности и деятельности организации, прежде чем предпринимать те или иные действия.

Гуманитарный подход к управлению инновациями состоит, кроме всего прочего, в вовлеченности участников совместной деятельности в образование ее целей, норм, форм, оценку результатов, в диалогизации совместной деятельности и формировании представлений о смысле образования и ценности совместной деятельности [5]. Мы можем видеть, что участие, вовлечение («участие, граничащее с полной самоотдачей») [7] персонала в совместную деятельность, в управление, обсуждение целей и задач выделяется как одно из важных условий эффективности управления инновациями, в том числе управления проектной деятельностью. Вовлечение персонала, в свою очередь, напрямую влияет на вовлеченность персонала – один из важнейших индексов успешности организаций, напрямую связанный с бизнес-показателями [1, 7].

Г.Н. Прозументова выделяет следующие эмпирические признаки гуманитарного управления:

- создание ситуации совместного обсуждения управленческих проблем, возможность высказывать свое мнение по важным вопросам стратегического развития;
- организация групповой работы, в которой устанавливаются взаимопонимание, взаимоотношения на равных; происходит совместная постановка проблем и задач;
- проявление «субъектной позиции» всеми участниками обсуждения, формирование «ответственности» и «обязательств» за формулируемые предложения;
- возникновение синергетических эффектов, чувства сопричастности к своей организации [5].

Рассмотрим реализацию данной темы на примере НИ ТГУ.

В соответствии с Указом президента РФ от 7 мая 2012 г., к 2020 г. не менее пяти российских университетов должны войти в сотню лучших в мире, не менее 15 – в ТОП-200. Для решения этой задачи Минобрнауки России был проведен открытый конкурс на предоставление господдержки ведущим университетам РФ, в число которых вошел ТГУ. Для решения этой задачи (войти в 15 лучших университетов мира) была создана Дорожная карта развития ТГУ до 2020 г., известно, что в создании карты участвовали представители разных подразделений университета.

При выборе стратегии изменений была сделана ставка на вовлечение в разработку Программы развития и ее реализацию значительного числа сотрудников университета (более 800) [2]. В связи с этим стало возможным и необходимым вовлечение большого числа сотрудников в проектную деятельность по развитию университета.

Для этого были использованы следующие механизмы:

– Создание Офиса стратегического управления (ОСУ) – структуры для управления процессом трансформации (СИ 5, М 5.2.1). ОСУ консультирует по вопросам инициации и реализации проекта и его документального оформления, распределяет ресурсы, участвует в организации стратегически важных встреч и мероприятий, собирает отчеты о выполнении проектов и анализирует результаты и проблемные места согласно Дорожной карте (ДК) мероприятий.

– Формирование проектных, инициативных, экспертных групп (экспертиза проектов) под задачи ДК, обеспечение проектных групп необходимыми ресурсами (финансовыми, организационными и иными).

– Проведение Школы проектного лидерства для всех желающих сотрудников.

– Проведение открытых мероприятий: открытые семинары, лекции, стратегические сессии с приглашением ведущих российских и зарубежных экспертов, в том числе для обсуждения проектных инициатив.

– Формирование Банка инициатив через объявление конкурсов на различные тематики.

– Создание карты инновационно-активной среды ТГУ. Карта инновационно-активной среды ТГУ формируется проектными командами и инициативными группами программы повышения конкурентоспособности университета. Карта отражает проектные направления по реализации программы ВИУ, календарь мероприятий программы, состав проектных, инициативных и экспертных групп, а также корпоративные разработки по повышению конкурентоспособности ТГУ.

В результате нами были выявлены следующие характеристики, которые позволяют сделать вывод о наличии признаков проектного управления в университете: наличие целей, вытекающих из стратегии развития, субъектов координации и управления проектами (Офис стратегического управления, проектные группы, экспертные группы), сопутствующих механизмов вовлечения персонала в проектную деятельность, а также результатов проектной деятельности (показатели реализации проектов).

Из перечисленных выше мероприятий мы можем выявить следующие действия руководства, предпринятые для вовлечения персонала в проектную деятельность:

– создание условий для открытых коммуникаций по поводу проектной деятельности в университете (открытые семинары, карта инновационно-активной среды, экспертиза проектов и др.), предоставление сотрудникам возможности высказать свое мнение по поводу тех или иных управленческих проблем и задач;

– создание условий для вовлечения персонала в постановку целей и задач проектной деятельности, формирование субъектной позиции участников дискуссий и проектных команд (проведение стратегических сессий с участием персонала, поддержка инициатив на конкурсной основе, возможности защиты проектов в рамках стратегии развития);

– организация групповой работы сотрудников (формирование проектных, экспертных, инициативных групп из числа персонала);

– обеспечение ресурсами на конкурсной основе (банк инициатив, защита проектов), материальное стимулирование участников проектных групп (стимулирующие надбавки).

Вовлечение персонала ТГУ в проектную деятельность имеет как положительные последствия, так и затруднения. Организационная структура университета усложняется за счет участия персонала в проектах, появляется необходимость совмещения функциональных и проектных обязанностей сотрудников, вовлеченных в проекты, растет их нагрузка, которая ничем не регламентируется, сотрудникам проектных групп не всегда хватает полномочий для принятия тех или иных решений. С другой стороны, профессиональный потенциал сотрудников максимально реализуется и направлен на достижение целей университета. Кроме того, механизм информирования персонала о целях и содержании существующих проектов несовершенен, обратная связь от руководства на действия сотрудников не всегда поступает вовремя. В итоге в проектах развития принимает участие небольшая доля сотрудников ТГУ.

По результатам нашего исследования мы можем идентифицировать признаки гуманитарного подхода к управлению в ТГУ, который проявляется через вышеописанные действия по вовлечению персонала в проектную деятельность. Мы выявили, что использование технологий вовлечения как имеет положительные последствия, так и влечет за собой возможные затруднения. Таким образом, перед нами встает вопрос о том, какие условия необходимо создать для преодоления выявленных затруднений, формирования субъектной позиции персонала по отношению к развитию университета.

## ЛИТЕРАТУРА

1. Вовлеченность // Сайт компании AXES Management. М., 2008–2014. URL: <http://axesmg.ru/engagement.html> (дата обращения: 04.05.2015).
2. Галажинский Э.В., Прокументова Г.Н. Становление исследовательского университета: прецедент и феномен управления изменениями в классическом университете // Проблемы управления в социальных системах. 2014. Т. 7, вып. 11. С. 8–12. URL: <http://vital.lib.tsu.ru/vital/access/manager/Repository/vtls:000503474> (дата обращения: 04.11.2015).
3. План мероприятий по реализации программы повышения конкурентоспособности («дорожной карты») федерального государственного автономного образовательного учреждения высшего образования «Национальный исследовательский Томский государственный университет» на 2013–2020 гг. (2 этап – 2015–2016 гг.). URL: [http://viu.tsu.ru/upload/%D1%80%D0%B5%D0%B9%D1%82%D0%B8%D0%BD%D0%B3%D0%B8/%D0%94%D0%BE%D1%80%D0%BE%D0%B6%D0%BD%D0%B0%D1%8F%20%D0%BA%D0%B0%D1%80%D1%82%D0%B0\\_2%20%D1%8D%D1%82%D0%B0%D0%BF%20\(2015-2016\).pdf](http://viu.tsu.ru/upload/%D1%80%D0%B5%D0%B9%D1%82%D0%B8%D0%BD%D0%B3%D0%B8/%D0%94%D0%BE%D1%80%D0%BE%D0%B6%D0%BD%D0%B0%D1%8F%20%D0%BA%D0%B0%D1%80%D1%82%D0%B0_2%20%D1%8D%D1%82%D0%B0%D0%BF%20(2015-2016).pdf) (дата обращения: 01.11.2015).
4. Резник Ю.М. Социально-гуманитарные технологии управления: к возможности применения в образовательных практиках // Человек вчера и сегодня: междисциплинарные исследования / отв. ред. М.С. Киселева. М. : ИФ РАН, 2010. Вып. 4 URL: [http://iph.ras.ru/uplfile/root/biblio/chel/ch\\_4/10.pdf](http://iph.ras.ru/uplfile/root/biblio/chel/ch_4/10.pdf) (дата обращения: 04.11.2015).
5. Прокументова Г.Н. Управление образовательными инновациями: гуманитарный подход // Сибирский психологический журнал. 2013. № 50. С. 122–131.
6. Управление персоналом / под ред. Т.Ю. Базарова, Б.Л. Еремина. 2-е изд., перераб. и доп. М. : ЮНИТИ, 2002. 560 с.
7. Alan M. Saks1, Jamie A. Gruman. What Do We Really Know About Employee Engagement? // HUMAN RESOURCE DEVELOPMENT QUARTERLY. 2014. Vol. 25, № 2. Wiley Periodicals, Inc. Published online in Wiley Online Library ([wileyonlinelibrary.com](http://wileyonlinelibrary.com)). URL: <http://online-library.wiley.com/doi/10.1002/hrdq.21187/abstract> (дата обращения: 04.11.2015).

## 5. РОЛЬ ОБРАЗОВАНИЯ В ФОРМИРОВАНИИ ПЕРСОНАЛА С ВЫСОКИМ ПОТЕНЦИАЛОМ

### СТРАТЕГИЯ ВЫСОКОТЕХНОЛОГИЧНОГО ОПЕРЕЖАЮЩЕГО ОБРАЗОВАНИЯ

*Е.Г. Брындин*

НКО исследовательский центр «ЕСТЕСТВОИНФОРМАТИКА»  
Национальная Суперкомпьютерная Технологическая Платформа  
Технологическая Платформа «МЕДИЦИНА БУДУЩЕГО»

Инновационный сценарий развития экономики России – это создание конкурентоспособного сектора высокотехнологичных производств и переориентация на экономику знаний путем развития технологической инициативы на основе высокотехнологичного опережающего образования.

**Ключевые слова:** высокотехнологичное опережающее непрерывное образование, технологическая инициатива, вузы и высокотехнологичные предприятия консорциумов технологических платформ.

### ASPECTS OF THE HI-TECH THE ADVANCING EDUCATION

**EG Bryndin**

The innovative scenario of development of economy of Russia is a creation of competitive sector of hi-tech productions and reorientation to economy of knowledge by development of a technological initiative on the basis of the hi-tech advancing education.

**Keywords:** the hi-tech advancing continuous education, a technological initiative, higher educational establishments and the hi-tech enterprises of consortia of technological platforms.

Знания уже сейчас становятся самым выгодным товаром, а также самыми эффективными инвестициями в будущее. Продаются патенты на технологии, получают гонорары на основе авторских прав, оплачиваются тренинги и лекции повышения квалификации и т.д. Направление развития инновационной экономики знаний в настоящее время определяют нано-, био-, инфо-, электронные и когнитивные технологии.

Образование становится главным движущим фактором эволюции производительных сил общества. Важными функциями вузов должны быть мониторинг количественных и качественных потребностей в специалистах с высшим образованием для национальной экономики и формирование исходя из этих показателей стратегии опережающего высокотехнологичного обучения. Инновационное развитие предполагает глубокую модернизацию сферы образовательных услуг [1–4].

Основными препятствиями для опережающего высокотехнологичного образования в настоящее время являются дефицит компетентных профессиональных кадров с фундаментальными знаниями и неэффективный механизм управления. Данные барьеры возникли из-за отсутствия системы качественной подготовки кадров для работы в инновационных сферах. Качество обучения является основным критерием эффективности опережающего высокотехнологичного образования.

Стратегия развития государства до 2030 г. выделяет повышение качества образования и собственные научные разработки и их внедрение как основу увеличения производительности и повышения темпов инновационного технологического развития на долгосрочную перспективу. Поэтому важная задача для учреждений высшего профессионального образования – обеспечить новый уровень качества развития производительных сил общества. Решением этой проблемы может стать внедрение стратегии опережающего обучения в вузах. Опере-

жающее обучение – наиболее эффективный способ поднятия конкурентоспособности выпускников, а следовательно и конкурентоспособности высокотехнологичных отраслей. Образовательный сектор услуг в целом и особенно сектор услуг высшего образования являются важным фактором инновационного развития страны.

Показателем положительной динамики изменений является повышение доли высокотехнологичной и наукоемкой продукции в ВВП. К высокотехнологичным относят продукцию фармакологической, электронной и радиоэлектронной отраслей, производство вычислительной техники и летательных аппаратов. Данный показатель в России за 2009–2011 гг. составил лишь 0,9%, в развитых странах – более 2%, в Корее – более 5%. Наукоемкие отрасли направлены на формирование экономики знаний: образование, научные исследования и разработки. Этот показатель в развитых странах составляет более 10% от ВВП, в России – 6,8. Низкие показатели развития данных отраслей обусловлены кадровым дефицитом, а также несоответствием уровня подготовки высшего профессионального образования тенденциям и потребностям современного рынка труда высококвалифицированных специалистов. Поэтому необходимо реализовывать стратегию опережающего обучения.

Важной функцией опережающего обучения является постоянный мониторинг со стороны высших учебных заведений состояния рынка труда и высокотехнологичных производств и внесение корректировок в процесс образования.

Тенденцией высокотехнологичного образования является подготовка специалистов для улучшения качества жизни населения и обеспечения обороноспособности страны. Обществу все больше требуются специалисты с высшим уровнем образования и интеллекта, технологической инициативой, предприимчивостью, мобильностью и адаптивностью к быстро меняющимся экономическим, производственным и социальным требованиям. Высокотехнологичное образование должно опережать текущий уровень производства и состояния общества. Для этого нужно опираться на фундаментальные знания, научные исследования и технологические знания о способах производства, которые формируют способности применять их в практической деятельности.

В системе опережающего образования значительная часть учебного времени должна быть посвящена изучению новых фундаментальных знаний, процессов и технологий, которые исходят от научных исследований. Поэтому важное место в системе опережающего образования должны занимать научные исследования и изучение практического использования их результатов.

Опережающее образование должно быть непрерывным. Опережающее непрерывное высокотехнологичное образование успешно обеспечивает существование и развитие общества постоянным творческим обновлением, развитием и совершенствованием каждого человека на протяжении всей жизни.

Динамизм современной цивилизации, интеллектуализация труда, быстрая смена техники и технологий требуют формирования опережающего непрерывного высокотехнологичного образования, которое должно становиться нормой общества. Опережающее непрерывное высокотехнологичное образование формируется на основе трех принципов:

- фундаментальное обучение;
- деятельная направленность;
- профессиональная компетентность.

Его можно организовывать в вузах в рамках консорциумов технологических платформ за счет прибыли высокотехнологичных предприятий.

Чрезвычайно актуальным и важным принципом непрерывного опережающего высокотехнологичного образования является креативность его организационных форм. Его основным креативным фактором является глубокая интеграция учебного процесса и высокотехнологичной производственной деятельности. Одним из таких подходов является система дуального образования. Согласно Международной стандартной квалификации ЮНЕСКО ду-

альная система образования – это организованный учебный процесс реализации образовательных программ, сочетающих частичную занятость на производстве и обучение.

Принципы дуального образования базируются на идеях взаимосвязи науки, образования и производства, что формирует основу прогнозирования и дальнейшего развития предприятия и отрасли в целом. Опережающий характер дуального образования способствует активному подключению будущего специалиста к прикладным научным исследованиям и практическому внедрению социальных, экономических, научно-технических, профессионально-технологических изменений в образовательную систему и производство.

Вместе с тем дуальное образование – это не просто практикоориентированная образовательная технология, а иной, более мобильный способ взаимодействия двух систем – образования и производства, – позволяющий сократить дисбаланс между классическим образованием «на перспективу» и актуальными требованиями высокотехнологичной отрасли. При этом меняется сам подход: внедряется система с элементами дуального (практикоориентированного) обучения, предусматривающая баланс теории и практики, развитие института наставничества. Знания студент получает в учебном заведении, а навыки и компетенции – на высокотехнологичном предприятии, где планирует работать в будущем. Все виды практик выстраиваются под реальное производство, обеспечивая учебно-производственный процесс подготовки техников доступом к современным технологиям изготовления высокоточных изделий непосредственно на рабочих местах. Открывается возможность для повышения качества обучения и сокращения периода последующей адаптации выпускника – будущего специалиста – к месту работы.

Обучение в рамках системы дуального образования будет способствовать формированию широкого диапазона навыков и профессиональных компетенций, которые позволят будущим специалистам успешно осуществлять различные виды профессиональной деятельности в рамках профессии / специальности непосредственно на рабочих местах с целевым ориентиром на изготовление высокоточных изделий на высокотехнологичном оборудовании с ответственностью за выполняемую работу. Ответственность за результаты новой системы обучения, удовлетворяющей промышленных лидеров высокотехнологичного сектора производства, в рамках системы дуального обучения будет распределяться между профессиональной образовательной организацией и предприятиями, включенными в систему дуального образования.

В настоящее время в высокотехнологичных отраслях используются самые передовые технологии, обеспечивающие интенсивные темпы роста наукоемких процессов. В связи с этим при подготовке кадров для этих отраслей необходимы высококвалифицированные специалисты нового поколения, выдвигающие новые идеи, реализующие новые проекты на практике, работающие с новыми технологиями, новыми типами оборудования, владеющие междисциплинарными знаниями, способные постоянно повышать свой профессиональный уровень [4–7].

К высокотехнологичным сегментам рынка труда, согласно долгосрочному прогнозу социально-экономического развития Российской Федерации до 2020 г., относятся такие отрасли экономики, как авиационная промышленность и двигателестроение, ракетно-космическая, судостроительная, радиоэлектронная промышленность, атомный энергопромышленный комплекс, информационно-коммуникационные технологии.

Предприятия высокотехнологичных отраслей переходят к использованию нового поколения техники, новых материалов и технологий, новой оснастки, инструментов, новых информационных систем. Они заинтересованы в наращивании кадрового потенциала работников с аналитическими и творческими способностями, инициативой, а также социальной ответственностью за результаты выполняемой работы на рабочих местах, оборудованных современной техникой.

Познавательный процесс подготовки кадров с аналитическими творческими способностями строится на основе фундаментально-прагматического метода компетентными профес-

сиональными исследователями высокотехнологичных предприятий консорциумов технологических платформ. Фундаментальные знания формируют креативное мышление. Культурологические знания фундаментально формируют человеческие духовно-нравственные качества. Прикладные знания формируют компетенцию и профессионализм.

Фундаментальные знания помогают молодым специалистам включиться в научные исследования. В исследовательскую деятельность они включаются на основе междисциплинарного подхода к разработке технологий и проектов развития с ориентацией на технологический уклад текущего или следующего уровня, конкурентный результат, рыночный спрос, получение прибыли. Навыки фундаментальных междисциплинарных исследований помогают им участвовать в высокотехнологичных проектах развития. На основе полученных знаний высокотехнологичной исследовательской деятельности осуществляется совершенствование системы опережающего дуального высокотехнологичного образования.

Опережающее дуальное высокотехнологичное образование вузов в рамках консорциумов технологических платформ будет эффективно развивать технологическую инициативу междисциплинарных научных исследований с выходом на диверсифицированную коммерциализацию проектов развития путем креативного управления инфраструктурой услуг инновационной деятельности [34].

### Литература

1. Брындин Е.Г. Целостное инновационное образование // Лингвистические и культурологические традиции и инновации : сб. трудов IX Межд. науч.-практ. конф. Томск : ТПУ, 2009. С. 103–108.
2. Bryndin E.G. Collective competence of innovative activity // International scientific researches. 2011. № 4. P. 63–65.
3. Брындин Е.Г. Качественное инновационное образование // Совершенствование общенациональных и региональных систем оценки и контроля качества профессионального образования : всероссийская научно-практическая конференция с международным участием. Тверь, 22–23 ноября 2013 г. Тверь : СФК-офис, 2013. С. 76–79.
4. Брындин Е.Г. Раскрытие, развитие и реализация талантов детей // Язык и мировая культура : материалы 8-й Всероссийской научно-практической конференции. Томск : ТПУ, 2013. С. 22–28.
5. Брындин Е.Г. Управление инновационной активностью // Репутациология. 2013. № 4. С. 16–19.
6. Брындин Е.Г. Технологические платформы шестого уклада // Репутациология. 2014. № 3. С. 56–64.
7. Брындин Е.Г. Аспекты культурно-языковой коммуникации научно-образовательного общества // Репутациология. 2015. № 2. С. 79–86.

## ОБМЕН И РАЗДАТОК В СФЕРЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ

**Р.Р. Вахитов**, канд. филос. наук, доцент кафедры философии и политологии  
Башкирский государственный университет, Уфа

Высшее образование в России и на Западе различаются, так как различаются сами типы этих обществ. Западное общество основано на рынке, российское – на раздатке (государственном перераспределении благ и привилегий). Вузы Запада с их свободой преподавания и учебы ориентированы на подготовку людей для рынка труда и гражданского общества, вузы России с их авторитарной моделью образования – на подготовку людей для службы государству.

**Ключевые слова:** Запад, Россия, рынок, раздаток, образовательный обмен, образовательный раздаток.



## CHANGE AND RAZDATOK IN THE FIELD OF HIGHER EDUCATION

RR Vakhitov

Higher education in Russia and the West differ, as differ the types of these societies themselves. Western society is based on the market, the Russian - on razdatok (state redistribution and privilege). Universities of the West with their freedom of teaching and learning are focused on preparing people for the labor market and civil society, Russian universities with their authoritarian model of education - to prepare people for service to the state.

**Keywords:** West, Russia, the market razdatok, educational exchanges, educational razdatok.

Высшее образование – это совокупность знаний и умений, которые можно получить в соответствующих учебных заведениях (вузах), представляющих собой третью, и последнюю, ступень системы современного образования (после начального и среднего). Высшее образование как процесс связано с социализацией индивида, причем гораздо более сложной и глубокой, чем в условиях начальной и средней школы.

Обладание высшим образованием позволяет (но не гарантирует) перейти в более высокий слой общества. Практически во всех современных обществах элиты (политическая, экономическая, научная, творческая) состоят из людей, обязательно имеющих высшее образование.

Но при этом в обществах разного типа этот переход осуществляется по-разному [2]. Необходимо различать общества с рыночной экономикой и классовой структурой и общества с раздаточной экономикой и сословной структурой. В первых все важнейшие жизненные блага представляют собой частную собственность и распределяются через рынок, в ходе этого процесса формируются социальные группы по уровню потребления, или классы (высший класс, или «богатые», низший класс, или «бедные», и «средний класс»). Во вторых все важнейшие блага – в собственности государства, они раздаются государством в соответствии с его представлением о важности того или иного социального слоя [1]; в ходе этого раздатка формируются социальные группы, которые получают от государства те или иные ресурсы для целевого, установленного государством их использования (и соответствующие привилегии и обязанности). Мы вслед за С.Г. Кордонским именуем их сословиями [3], однако они не всегда совпадают с сословиями традиционного общества.

Это, конечно, идеальные модели. В наиболее полном виде модель рыночного классового общества была воплощена в странах классического капитализма (Англия и США XIX в.), а модель сословного раздаточного общества – в странах реального социализма (СССР и страны соцлагеря). В наши дни на Западе и в России раздаток и рынок сосуществуют, но на Западе (прежде всего в США и Великобритании) доминирует рынок, а в России – раздаток.

Основное предназначение западного вуза – классовая социализация. В идеале западные вузы должны были бы готовить представителей высшего класса общества, однако социализация их выпускников происходит через посредство рынка труда, который дифференцирует их, и одни оказываются в «классе богатых», другие – в «классе бедных». Итак, западный вуз готовит людей для рыночной конкуренции. С этим связаны особенности западных вузов. Необходимость выбирать самому себе курсы, индивидуальный план, график занятий, отсутствие долговременных академических студенческих групп, партнерские отношения с преподавателями, возможность переходить с факультета на факультет, переезжать из вуза в вуз – все это нацелено на воспитание таких качеств, как самостоятельность, независимость, критичность, инициативность, умение конкурировать с другими, способность к мобильности, смене образа жизни, профессии. Короче говоря, западный бакалавриат (с магистратурой сложнее, так как она готовит представителей профессий, многие из которых пользуются данным государством ресурсом, например, врачей, которые и на Западе получают от государства монополию на лечебную деятельность, а значит, являются, по нашей терминологии, сословием) готовит критически мыслящих инициативных индивидуалистов, из которых и состоит гражданское общество Запада. Ради этого на Западе готовы даже пожертвовать уровнем их подготовки (подготовка западных бакалавров сильно уступает подготовке советских специалистов).

И сам процесс обучения здесь структурно повторяет рыночную операцию купли-продажи (но не совпадает с ней). Субъектом западной системы образования является сам студент, выстраивающий отношения с преподавателем на партнерской основе. Студент при помощи тьютора сам формирует индивидуальный план своих занятий, выбирает курсы, преподавателей, самостоятельно готовится к экзаменам и занятиям и т.д. Набрав «кредиты» (единицы трудоемкости, присваиваемые за каждый сданный курс), студент как бы обменивает их у вуза на статус бакалавра или магистра. Это напоминает операцию на рынке, но, конечно, не буквально (потому что здесь не фигурируют деньги) а, повторимся, структурно – и в том, и в другом случае наличествует эквивалентный обмен, возможный, так как единицы обмена («кредиты») суть воплощенный свободный труд (учебный труд студента). Правильно было бы назвать эту систему «образовательный обмен», основой которого являются:

- преподавательские корпорации вузов как институции, осуществляющие распределение высшего образования в виде обмена (выдача академических степеней здесь прерогатива вуза, а не государства; даже если вуз государственный, последнее старается не вмешиваться в его внутренние дела);

- партнерские отношения преподавателей и студентов;

- свобода учебы (право на выбор курсов, преподавателей и т.д.).

В России иная ситуация. В России – не в идеологической реальности, а фактически – нет гражданского общества западного типа. И в дореволюционные, и в советские, и в постсоветские времена у нас доминировало и доминирует государство. Еще совсем недавно практически все – от министров до дворников – у нас были служащими государства. И вузы наши готовили и готовят либо кадры для госслужбы, либо специалистов в согласии с реестром должностей и специальностей, установленных государством, то есть тех же госслужащих, но не имеющих такого статуса по закону. Даже наши бизнесмены чаще всего – не частные предприниматели, а особое создаваемое государством «сословие коммерсантов» (С.Г. Кордонский), которые получают от чиновников право на осваивание того или иного государственного ресурса в обмен на определенную ренту. А психология госслужащего иная – он должен быть дисциплинированным, исполнительным, не склонным к конфликтам, обладающим духом корпоративности и в то же время знающим, эрудированным, высококвалифицированным. На воспитание таких качеств в молодых людях и нацелен российский вуз, и с этим связаны его особенности – наличие строгой дисциплины, верховенства администрации в учебном процессе, наличие студенческих групп и т.д.

В самом процессе высшего образования студент у нас является объектом; субъектом является государство в лице министерства образования, администрации вуза и, наконец, преподавателя. Государство задает унифицированные стандарты образования, решает, будет в том или ином вузе специалитет либо бакалавриат – магистратура, какие предметы и у каких преподавателей студент будет слушать и сдавать и т.д. Перед нами структурное повторение раздаточных отношений в экономике (которые были описаны О.Э. Бессоновой [1]), «образовательный раздаток», при котором государство как собственник вуза раздает студентам ресурс «высшее образование» в обмен на служебный учебный труд, выраженный в академических часах. Различия очевидны: в случае образовательного раздатка на месте свободы выбора мы видим принуждение со стороны государства в лице администрации вуза, на месте партнерства – иерархические отношения между преподавателем и студентом, наконец, на месте эквивалентного обмена «кредитов» на «высшее образование», неэквивалентный обмен «часов». Сформулируем основные институции образовательного раздатка:

- монополия государства на ресурс «высшее образование»;

- иерархические отношения преподавателей и студентов;

- принудительный характер учебного процесса (плановая организация учебы студентов и труда преподавателей).

Раздаток в высшем образовании хорошо согласуется с обществом раздаточно-сословного типа и вполне функционален в его рамках. Он даже имеет определенные преимущества перед образовательным обменом, скажем, он позволяет в короткие сроки готовить большое количество специалистов высокого уровня. Однако попытка включить его в систему общества рыночного типа, где нет госзаказа специалистов, их распределения (прикрепления к предприятиям без рынка труда) приводит к тому, что машина раздаточного образования начинает пробуксовывать. Собственно, это мы и наблюдаем в постсоветской России.

## ЛИТЕРАТУРА

1. Бессонова О.Э. Раздаточная экономика России. Эволюция через трансформации. М. : РОССПЭН, 2006.
2. Вахитов Р.Р. Судьбы университета в России: имперский, советский и постсоветский раздаточный университет. М. : Страна Оз, 2014.
3. Кордонский С.Г. Сословная структура постсоветской России. М. : Институт фонда «Общественное мнение», 2008.

## РЕАЛИЗАЦИЯ HR-ТЕХНОЛОГИЙ В УЧЕБНОМ ПРОЦЕССЕ СТУДЕНТОВ ЭКОНОМИЧЕСКОГО ПРОФИЛЯ

**О.В. Оскирко**, канд. экон. наук, доцент

Кемеровский государственный сельскохозяйственный институт, Кемерово

В статье рассмотрены технологии управления персоналом: управление знаниями и оценка компетенций. Приведены примеры практики освоения компетенций в учебном процессе Кемеровского государственного сельскохозяйственного института: профессиональные компетенции, общекультурные компетенции, организационно-управленческие компетенции, аналитико-исследовательские компетенции, проектные компетенции.

**Ключевые слова:** технологии управления персоналом, управление знаниями, непрерывное образование, компетенции, студенты.

## IMPLEMENTATION OF HR-TEHNOLOGIES IN THE EDUCATIONAL PROCESS OF SRUDENTS ECONOMIC PROFILE

**OV Oskirko**

The article describes the technology management staff: knowledge management and assessment of competence. Examples of practice development of competencies in the educational process of Kemerovo State Agricultural Institute: professional competence, general cultural competence, organizational and managerial competence, analytical and research competence, design competence.

**Keywords:** technology management staff, knowledge management, continuing education, competency, students.

В настоящее время студенты сталкиваются с обилием информации, встречающейся на просторах Интернета, и просто приходят на лекцию за получением от преподавателя материала, который они могут без проблем найти и изучить самостоятельно, для них уже не интересно. В связи с этим современный студент не желает посещать лекции и практические занятия «без изюминки». Опыт преподавания показывает, что часть студентов приходят в аудиторию, чтобы не получить от преподавателя «Н» за отсутствие, соответственно, такой студент не заинтересован в обучении, он не видит мотивации, ему скучно, и он ждет скорейшего окончания пары, чтобы в перерыве у него была возможность пообщаться с одно-

группниками в столовой за чашечкой кофе. Некоторые же студенты не имеют возможности постоянно посещать лекции и практические занятия по причине трудоустройства.

Американский философ, социолог и футуролог Элвин Тофлер сказал, что в XXI в. безграмотным считается уже не тот, кто не умеет писать и считать, а тот, кто не умеет учиться, доучиваться и переучиваться. В связи с этим особую актуальность приобретает технология управления персоналом компании через управление знаниями. Применение системы управления знаниями способствует развитию непрерывного обучения и работы в группах, что, в свою очередь, может помочь в решении задач и реализации проектов.

Управление знаниями, согласно определению, данному доктором Мелиссой Румизен, известным стратегом знаний компании (от англ. knowledge management), – это процесс создания, сохранения, приобретения, распределения и применения знаний на практике [2].

Главный редактор проекта «Smart education» Юрий Духнич отмечает, что управление знаниями – это комплексная дисциплина, в которой есть элементы и от науки, и от искусства. Она существует на пересечении трех основных элементов: корпоративного обучения и организационного развития, управления человеческими ресурсами и информационных технологий. Автор выделяет три составных элемента в управлении знаниями: люди, процессы и технологии. Применительно к вузовской практике эти элементы могут включать следующие: студенты, преподаватели, работодатели, процессы и технологии [1].

Между студентами, преподавателями и работодателями существуют информационные социально-знаниевые связи, происходит обмен знаниями, опытом, осуществляется взаимопомощь. Налаживание связей осуществляется на основе новых образовательных технологий и при поддержке технической инфраструктуры. В процессе обмена знаниями происходит пополнение знаний всех участников, а также создание новых знаний и освоение компетенций.

Компетентностный подход широко используется в практике HR-менеджеров при подборе и оценке персонала. Рассмотрим практику освоения компетенций в учебном процессе Кемеровского государственного сельскохозяйственного института (далее – КемГСХИ).

#### **Профессиональные компетенции:**

- участие студентов в проектах совместно с преподавателями и работодателями. Ярким примером может быть привлечение студентов и преподавателей в реализации проектов Агропромышленного кластера Кемеровской области, участником которого является КемГСХИ;
- взаимодействие с бизнес-сообществом. Организация круглых столов и мастер-классов с привлечением профессиональных бухгалтеров, аудиторов, представителей Федеральной налоговой службы, налоговых консультантов ведущих компаний региона;
- внедрение новых образовательных форматов в обучение. Вебинары с ведущими практиками и международными вузами-партнерами КемГСХИ, использование технологий коучинга;
- участие студентов в конкурсах и грантах, предметных олимпиадах;
- выполнение выпускных квалификационных работ под запрос работодателей с возможностью последующего трудоустройства.

#### **Общекультурные компетенции:**

- участие студентов в мероприятиях «Студенческой весны», посвящение первокурсников;
- участие в волонтерских проектах;
- участие в православном молодежном клубе «София» – встречи с представителями духовенства и паломнические поездки;
- спортивные мероприятия.

#### **Организационно-управленческие компетенции:**

- взаимодействие с партнерами КемГСХИ и компаниями региона;
- обучение по индивидуальной образовательной траектории с использованием дистанционных образовательных технологий;

- освоение профессий на практике с выездом в районные центры региона.

**Аналитико-исследовательские компетенции:**

- развитие НИР в вузе;
- участие во внутривузовских, региональных, российских и международных конференциях.

**Проектные компетенции:**

- участие во внутривузовском социально-экономическом проекте «Любознашка»;
- совместная работа студентов и преподавателей в конкурсах и грантах;
- выполнение выпускных квалификационных работ.

В процессе реализации рассмотренных компетенций у студента формируются специфические компетенции в части управления знаниями, позволяющие систематизировать, структурировать полученные знания и управлять ими. К ним можно отнести следующие [1]:

- коммуникативность позволяет студентам успешно участвовать в обмене знаниями и в создании сетей внутри группы, факультета, вуза, региона, формирует способность продвигать свои идеи и выстраивать партнерские отношения внутри группы (команды), дает возможность грамотно излагать свои мысли и осваивать навыки публичных выступлений;

- умение работать с информационными технологиями заключается в поиске и обработке нужной информации;

- творческое и дивергентное мышление позволяет принимать нестандартные решения в стандартных ситуациях и осуществлять поиск множества решений одной и той же проблемы или задачи;

- умение работать в команде позволяет добиваться максимальных результатов, а также обмениваться знаниями;

- аналитическое мышление позволяет анализировать, классифицировать и систематизировать имеющуюся информацию;

- инициативность заключается в умении студентов продвигать свои идеи, обосновывать их ценность;

- ответственность – готовность студентов реализовывать проекты, отвечать за результаты своего труда и все возможные последствия;

- построение персональных сетей – социально-профессиональный нетворкинг, который позволяет обмениваться знаниями, налаживать и укреплять связи.

Таким образом, управление знаниями как HR-технология может и должна применяться в вузовской практике, когда осуществляется получение, накопление и использование знаний на основе системного взаимодействия студентов, преподавателей и работодателей.

## **ЛИТЕРАТУРА**

1. Духнич Ю. Основы методологии управления знаниями // Smart education. URL: <http://www.smart-edu.com/osnovy-tehnologii-upravleniya-znaniyami.html> (дата обращения: 11.11.2015).
2. Румизен М.К. Управление знаниями. Полное руководство. М. : АСТ, 2004.

# **ВОВЛЕЧЕННОСТЬ СТУДЕНТОВ В УЧЕБНО-ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКУЮ РАБОТУ ДЛЯ УСВОЕНИЯ УБЕЖДЕНИЙ И НОРМ АКАДЕМИЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ**

*Е.Н. Соболева*, канд. экон. наук, доцент

Национальный исследовательский Томский государственный университет, Томск

## **INVOLVEMENT OF STUDENTS IN TEACHING AND RESEARCH WORK FOR THE ASSIMILATION OF BELIEFS AND NORMS OF ACADEMIC ACTIVITY**

**EN Soboleva**

В настоящее время получение высшего образования становится массовым явлением, в вузы приходят те, кто раньше оставался за их пределами. Современное образование не сводится ни к профессиональной подготовке к определенному рабочему месту, ни к освоению специфических знаний и формированию общих ментальных моделей. Выбор образовательной политики базируется на том, что университет – это не только площадка для карьерного роста, но в первую очередь сообщество преподавателей и студентов, определенный образ жизни. Суть университета – поиск истины студентами и преподавателями в результате совместной исследовательской деятельности и усвоение студентами культурных ценностей.

Для того чтобы научиться работать в диверсифицированной студенческой среде, обучать людей с разной мотивацией, необходимо изучать процессы обучения в университете и студенческую жизнь в целом. В центре анализа должна быть мотивация, побуждающая следовать правилам поведения в исследовательском университете. Комплексный подход к изучению правил и мотивации их соблюдения предполагает исследование убеждений, институционализированных норм и организационных структур, формирующих потребности и возможности исследовательской деятельности обучающихся.

М. Кастельс разработал концепцию «сетевого общества», основной смысл которого заключается в том, что отношения внутри общества строятся по новым «сетевым» принципам. Сегодня, получив эффективную материальную основу в виде компьютерных информационно-коммуникационных технологий, сетевое взаимодействие проникает во все сферы жизни. В университете сетевые взаимодействия осуществляются в ходе проведения научных исследований, конференций, семинаров, симпозиумов и т.д. Студенты контактируют при участии в межвузовских спортивных, развлекательных мероприятиях, при организации сетевых профессиональных и иных сообществ. За словом «информация» в настоящее время скрывается в большей степени коммуникация, а не знание. Главным становится не содержание, а способы передачи информации, т.е. существенным становится возможность коммуникации [1].

Сигнальная функция высшего образования включает следующие аспекты: во-первых, по М. Спенсу, диплом о высшем образовании служит доказательством того, что человек обучаемый; знания, умения и навыки особого значения не имеют [15]. Во-вторых, получают высшее образование не для того, чтобы приобрести профессию, социальный статус, а потому, что это указывает на наличие материальных возможностей. В-третьих, сложно становится в рамках института высшей школы проконтролировать результаты обучения, а точнее, их зависимость от самого процесса обучения. В-четвертых, знаковый характер высшего образования определяется возросшими возможностями доступа к разнообразной информации, которую можно почерпнуть не только от преподавателя и из литературных источников.

Качество образования во многом зависит как от интенсивности диалога между преподавателями и студентами, так и от эффекта сообучения – не только от индивидуальных усилий студента, но и от тех, кто его окружает во время учебы. К эффектам сообучения как зависимости индивидуальных результатов агента от характеристик и действий референтной для него группы обратился Дж. Коулман в докладе «Равенство образовательных возможно-

стей». Можно считать, что к настоящему времени не осталось сомнений в том, что эффекты сообучения существуют. По крайней мере, участники образовательного процесса – как студенты и их близкие, так и преподаватели и администраторы – убеждены в их существовании и ведут себя в соответствии с этим убеждением [8].

Конечно, степень влияния социального взаимодействия студентов на их академические достижения зависит от многих факторов – индивидуальных, групповых и институциональных. Эффекты сообучения проявляются через разнообразные каналы: приобретение дополнительных знаний в процессе общения с другими студентами; совместная работа с более подготовленными однокурсниками; зависимость уровня подачи материала от характеристик группы; неравномерное распределение усилий преподавателя; положительное и отрицательное влияние конкурентной среды; вредные привычки и позитивные увлечения круга общения [7].

Во время учебы происходит развитие личности, меняются мотивы деятельности. Понятие «студенческой вовлеченности», пришедшее из зарубежных исследований студентов, отражает смещение фокуса на учебный процесс и практики, которые связаны с формированием высоких образовательных результатов. Студенческая вовлеченность – это совокупность физической и психической энергии, затрачиваемой на приобретение академического опыта. Студенческая вовлеченность тесно связана с понятием учебной мотивации [10, с. 216]. Феномен неодинакового отношения студентов к обучению в университете довольно распространен. Одни студенты посвящают учебе большую часть сил и времени, в то время как другие студенты предпочитают тратить их на работу или внеуниверситетские дела.

Преимуществом использования именно поведенческого аспекта студенческой вовлеченности является возможность его наблюдения и измерения. Любая целеориентированная модель имеет три основных элемента: параметры на входе, процесс и результат, получаемый на выходе. Аналогичным образом может быть представлена и модель обучения в вузе. В ней есть исходные параметры, с которыми студент, поступивший в вуз, приступает к обучению, учебный процесс и результат обучения. Процесс обучения рассматривается в ходе исследования студенческой вовлеченности. Акцент на институциональных условиях обучения позволяет выяснить, какие возможности вуз предоставляет студенту для успешного обучения и личностного развития.

Студенческая вовлеченность в академическую работу – это психологическое инвестирование и усилия, вкладываемые студентом в обучение, понимание, освоение знаний, навыков или искусство академической работы [14]. Концепт студенческой вовлеченности важен для того, чтобы охарактеризовать текущее состояние учебного процесса, получить представление о том, чем студенты действительно заняты в университете. Понятие вовлеченности предполагает, что студенты получают образовательные выгоды от своего пребывания в университете, если они имеют высокую степень академической вовлеченности. Теория студенческой вовлеченности предполагает, что и студент, и университет ответственны за вовлеченность в процесс обучения.

Изучение студенческой вовлеченности в российском образовательном контексте показало, что чем чаще студент взаимодействует с преподавателем по разным вопросам, тем выше его вовлеченность в учебный процесс. Вовлеченность студентов в учебный процесс тем выше, чем меньше учебный процесс предполагает простое заучивание фактов, методов и идей, а больше аналитическую деятельность. Чем выше студенческая вовлеченность в учебный процесс, тем выше академическая успеваемость студентов, а также удовлетворенность обучением [5, 11].

Важная составляющая реформы российской высшей школы – утверждение современных принципов этики [3]. Ключевым элементом этих принципов является взаимное доверие и коллегиальные отношения между преподавателями и студентами. Предпосылкой таких отношений является сознательное соблюдение студентами установленных правил. Основными

детерминантами внутренних мотивов соблюдения правил академической этики являются успеваемость студента и ожидания относительно соблюдения правил окружающими [9].

Активные методы обучения, вовлечение заинтересованных студентов в текущие исследовательские проекты позволяют решить следующие задачи: формирование и развитие специальных академических навыков, связанных с проведением научно-исследовательской работы; развитие общих навыков написания академических текстов, которые могут быть применены как при подготовке курсовых и дипломных работ, так и при подготовке публикаций в рецензируемых журналах; развитие навыков презентации результатов собственных исследований; развитие навыков критического анализа исследовательских работ, участия в научной дискуссии и оппонирования.

Кафедрой общей и прикладной экономики выстроена многоуровневая система организации исследовательской работы в области эмпирических и теоретических исследований производственных ресурсов. Многоуровневая система включает в себя руководство курсовыми работами, дипломами бакалавров и магистров экономического факультета, научными семинарами на уровне бакалавриата и магистратуры, индивидуальную исследовательскую работу аспирантов и преподавателей кафедры, а также коллективные исследовательские проекты. Преподаватели кафедры участвуют в тематических семинарах с докладами о методике и результатах своих исследований. Обсуждение исследований преподавателей позволяет дать студентам представление о «тематическом исследовательском меню» кафедры и познакомить их с потенциальными научными руководителями курсовых работ и магистерских диссертаций.

Основная идея деятельности кафедрального научно-исследовательского семинара – внедрение института тьюторства. В процесс организации вовлечены студенты старших курсов бакалавриата, магистранты и аспиранты экономического и других факультетов Томского государственного университета. Студенты старших курсов бакалавриата и магистранты руководят проектными группами, участвуют в оценке их работы. В ход семинаров включаются тренинговые формы групповой работы с целью формирования неформальной атмосферы, передачи студентам имплицитного сообщения о том, что наука – это диалогический, творческий, захватывающий процесс, двигателем которого является, в первую очередь, собственный интерес исследователя. Еще одним вариантом работы является обсуждение кейсов: научный и ненаучный подходы к решению той или иной проблемы, принципы и идеал научности, реализованные в конкретном исследовании и т.д.

## ЛИТЕРАТУРА

1. Аузан А.А., Никишина Е.Н. Долгосрочная экономическая политика: роль неформальных институтов // Журнал экономической теории. 2013. № 4. С. 48–57.
2. Бок Д. Университеты в условиях рынка. Коммерциализация высшего образования / пер. с англ. С. Карпа. М. : Изд. дом Высшей школы экономики, 2010. 224 с.
3. Борисова Е.И., Полищук Л.И., Суворов А.Д. Академическая этика и мотивация студентов: история двух вузов. Препринт WP10/2013/03. М. : ГУ ВШЭ, 2013. 44 с.
4. Дорога к академическому совершенству: становление исследовательских университетов мирового класса / пер. с англ. под ред. Ф.Дж. Альтбаха. М. : Весь мир, 2012. 416 с.
5. Малошонов Н.Г., Семенова Т.В., Терентьев Е.А. Учебная мотивация студентов российских вузов: возможности теоретического осмысления // Вопросы образования. 2015. № 3. С. 92–121.
6. Ортега-и-Гассет Х. Миссия университета // Отечественные записки. 2002. № 2. С. 125–130.
7. Польшин О.В., Креховец Е.В. Дружеские сети студентов: факторы формирования и основные характеристики. Препринт WP10/2014/01. М. : ГУ ВШЭ, 2014. 24 с.
8. Польшин О.В., Юдкевич М.М. Эффекты сообучения в высшем образовании: обзор теоретических и эмпирических подходов // Вопросы образования. 2011. № 4. С. 106–123.
9. Радаев В. Об академической этике и борцах с «Антиплагиатом» // Отечественные записки. 2013. С. 110–124.



10. Ридингс Б. Университет в руинах / пер. с англ. А.М. Корбута. М. : Изд. дом Высшей школы экономики, 2010. 304 с.
11. Сивак Е.В. Преступление в аудитории. Детерминанты нечестного поведения студентов (плагиата и списывания). Препринт WP10/2006/06. М. : ГУ ВШЭ, 2006. 44 с.
12. Фрумин И.Д., Добрякова М.С. Что заставляет меняться российские вузы: договор о невовлеченности // Вопросы образования. 2012. № 2. С. 159–191.
13. Ясперс К. Идея университета / пер. с нем. Т.В. Тягуновой. Минск : БГУ, 2006. 159 с.
14. Coates H. The Value of Student Engagement for Higher Education Quality Assurance// Quality in Higher Education. 2005. Vol. 11, № 1. P. 25–36.
15. Spence M. Job Market Signaling// The Quarterly Journal of Economics. 1973. № 87 (3). P. 355–374.

## НЕДОСТАТКИ В СИСТЕМЕ ОТБОРА ТАЛАНТЛИВОЙ МОЛОДЁЖИ И ПУТИ ИХ УСТРАНЕНИЯ

*Е.К. Протасова*, аспирант, ст. преп. каф. дизайна

*Н.Н. Абакумова*, канд. пед. наук, доцент

Национальный исследовательский Томский государственный университет, Томск

В статье рассмотрен ряд проблем, препятствующих выявлению и развитию талантов молодежи в системе дополнительного образования на примере довузовской подготовки будущих первокурсников Института искусств и культуры ТГУ в художественной школе. Предложены пути их решения и способы усовершенствования данной системы.

**Ключевые слова:** предпрофильная подготовка, профориентация, выявление одаренности, художественная школа.

## SHORTCOMINGS IN THE SELECTION OF TALENTED YOUNG PEOPLE AND WAYS TO OVERCOME THEM

EK Protasova, NN Abakumova

The article reveals a series of problems preventing the identification and development of young talents which exist in the additional education system on the example of pre-university training of the future freshmen of the Institute of Art and Culture, TSU. The ways of solving these problems, and ways to improve the system are proposed.

**Keywords:** pre-university training, career guidance, identification of talent, an art school.

Талантливая молодежь в профессиональной сфере составляет основу человеческого капитала и является потенциалом развития общества и экономики страны. В связи с этим очень важно корректное выявление способностей молодых людей ещё до поступления в ВУЗ. Частично функцию выявления талантов и профориентации берет на себя общеобразовательная школа. Однако на сегодняшний день основным средством выявления талантливой молодежи являются именно учреждения дополнительного образования, предоставляя молодым людям большое разнообразие возможностей самореализации.

Работа с одаренными учащимися в системе дополнительного образования сегодня поддерживается Правительством РФ как стратегическое направление развития сферы образования. Дополнительному образованию предписаны такие задачи, как развитие творческих способностей, выявление одаренности, помощь в самоопределении и предпрофильная подготовка молодёжи. Однако при работе со студентами, поступившими на первый курс Института искусств и культуры ТГУ, преподавателями были неоднократно отмечены слабое проявление художественных способностей у большинства первокурсников, отсутствие какой-либо одаренности. Лишь единицы отличались незаурядными творческими способностями.

В связи с этим целью нашего исследования стало выявление причин недостаточного качества поддержки одаренной молодежи и раскрытия талантливости в системе довузовской подготовки.

В Томске функцию профориентации и предпрофильной подготовки в области художественного образования выполняют учреждения дополнительного образования (УДО). Одним из таких учреждений, работающим в направлении подготовки абитуриентов для творческих направлений Института искусств и культуры ТГУ, является Детская художественная школа (ДХШ) № 2 г. Томска. Работа с молодёжью в данном УДО предполагает выявление и развитие одаренности.

Рассмотрим систему выявления и поддержки одаренной молодёжи, разработанную в ДХШ. Ученики, отличающиеся развитыми художественными способностями, учатся в общих классах и выявляются педагогами по высоким результатам деятельности. Отмеченные педагогом ученики имеют поддержку в выставочной деятельности – городских, региональных, всероссийских выставках и конкурсах, по результатам которых (занятые места, количество выставок) школа может выдвинуть ученика на специальный конкурс юных дарований. Таким образом, оценка одаренности складывается из количественной и качественной продуктивности учащегося.

Подобная внешняя оценка одаренности как результативности не вполне адекватна и не может служить развивающим, поддерживающим и выявляющим способности инструментом. Если рассматривать одаренность как совокупность врожденных и приобретенных качеств, особого восприятия мира и наличия личностных характеристик [7, 4], то видится необходимым создание более благоприятной образовательной среды для проявления индивидуальных способностей каждого ребенка, а также условий и помощи самоопределению и профориентации согласно способностям, направленности, выбранной траектории развития личности при переходе на этап профессионального образования.

Обратимся к положительному опыту зарубежных стран: поддержка одаренности строится не на выделении талантов (на основе количества работ на выставках), а на развитии мотивационных составляющих (Корея), помощи в профессиональном самоопределении (Япония), создании вариативной среды возможностей (Финляндия). Исследователи вопроса отмечают и необходимость предпрофильных школ (по примеру физ.-мат. школ и др.) при ведущих вузах. Е.В. Петрова отмечает, что предпрофильная подготовка должна быть включена в систему взаимодействия ОУ разного уровня, что обеспечит развитие системы ДОД, поможет в определении готовности и правильности профильно-профессионального выбора, будет способствовать созданию педагогических условий, удовлетворяющих интересам учащихся [6].

Согласно концепции профориентации школы, цель предпрофильного образования – формирование условий самоопределения, раскрытия и развития способностей, активизация потребности в саморазвитии личности, помощь в понимании свойств собственной личности учащимися, своей направленности. «Профильное обучение – средство дифференциации и индивидуализации обучения, позволяющее за счет изменений в структуре, содержании и организации образовательного процесса более полно учитывать интересы, склонности и способности учащихся, создавать условия для обучения старшеклассников в соответствии с их профессиональными интересами и намерениями в отношении продолжения образования» [2].

Таким образом, важно создание условий и развивающей среды. Рассмотрим с этой точки зрения современную систему ДХШ.

В профориентационном классе ДХШ основное время уделяется подготовке к вступительным экзаменам, работы выполняются преимущественно по образцу, алгоритму, требованиям, что не только не развивает творческие способности, но и дает ложное представление о специфике творческой профессиональной деятельности. В этой связи необходимо усовершенствование системы подготовки, а именно введение дополнительных форм работы и системы заданий, направленных на поиск разнообразных подходов и использование многооб-

разия возможностей изобразительного искусства. Особое внимание следует уделить осмысленности работы (вкладывание смысла в изображаемое вместо копирования натуры) и самостоятельному поиску необходимой дополнительной информации. Специфика художественной деятельности состоит в творческой переработке воспринимаемой действительности в художественный образ, когда личное понимание реальности становится содержанием произведения. В этой связи видится необходимым выстраивать учебный процесс не только на основе накопления практических знаний и умений, но и на развитии способностей выявлять содержание, представлять авторскую позицию.

С целью устранения описанных выше недостатков и усовершенствования развивающей образовательной среды нами были разработаны следующие пункты, которые необходимо включить в предпрофильную программу обучения в ДХШ:

1. Практико-ориентированные программы, включающие специальные задания, способствующие раскрытию индивидуальности. В первую очередь это включение заданий цикла условно-стилизованного изображения. В таком изображении наиболее ярко проявляются чувство гармонии, эстетическое отношение к действительности, умение мыслить и анализировать, строить композицию, вкладывать собственный смысл и интерпретировать изображаемое (для подросткового возраста характерно использование метафоры, аналогии, аллегии, символизация), технически грамотно выполнять замысел. Актуально также внедрение творческих заданий в смежные дисциплины – живопись, графику, скульптуру и т.д.

2. Возможность приобщения к культурным образцам (знакомство и последующий анализ в классе творческих произведений художников прошлого и современности). Изучение направлений и возможностей сочетания искусств. Посещение издательств, Музея книги ТГУ, практической лаборатории графического дизайна ТГУ, кафедры ИЗО ТГУ. Мастер-классы, беседы с представителями различных направлений творческих специальностей вузов и ссузов г. Томска.

3. Создание условий профессиональных ситуаций в классе: моделирование, проектная деятельность, групповая работа по дизайну и иллюстрированию книги, оформлению выставки, проведение урока и т.п.

4. Педагогическое сопровождение работы, что связано с наличием компетенций у педагога: правильное понимание цели и задач творческой работы по интерпретации действительности, интерес и личная мотивация в работе с молодежью, умение подавать базовые знания, грамотно ставить задачи, мотивировать, вести работу так, чтобы у учащегося сохранялось личное пространство выбора и эксперимента при выполнении заданий.

*Выводы.* При анализе системы выявления и развития одаренности в учреждениях дополнительного образования выявлен ряд проблем, связанных с недостатком инструментов раскрытия индивидуальных творческих способностей учащихся. Предложены пути их решения. Предлагаемые усовершенствования улучшат подготовку молодых людей к вступительным испытаниям в вузе, сформируют начальные профессиональные компетенции и позволят студентам безболезненно включаться в образовательную среду высшего учебного заведения, правильно понимая специфику выбранной профессии.

## ЛИТЕРАТУРА

1. Абакумова Н.Н., Губа П.С. Использование потенциала компетентностных задач в оценке лингвистической одаренности обучающихся: к постановке проблемы // Язык и культура. 2014. № 2 (26). С. 100–106.
2. Абакумова Н.Н. Организация среды профессионального самоопределения: предпрофильная подготовка и профильное обучение // Вестник Томского государственного университета. 2007. № 296. С. 194–199.
3. . Концепция профильного обучения на старшей ступени общего образования : Приказ Министерства образования Российской Федерации от 18 июля 2002 г. № 2783.

4. Никитин А.А. Развитие детской художественной одаренности в условиях дополнительного образования : автореф. дис. ... д-ра пед. наук. М., 2013. 38 с.
5. О выявлении одаренных детей : Проект постановления Правительства РФ. 2015 г. URL: <http://regulation.gov.ru/projects#npra=38758>
6. Петрова Е.В. Организация предпрофильной подготовки в учреждении дополнительного образования детей : автореф. дис. ... канд. пед. наук. СПб., 2007. 27 с.
7. Шадриков В.Д. О содержании понятий «способности» и «одаренность» // Психологический журнал. 1982. № 3. С. 38–46.

## ВОЗМОЖНОСТИ ПРИМЕНЕНИЯ МЕТОДА ИНТЕРВЬЮ ДЛЯ ОЦЕНКИ КОМПЕТЕНТНОСТЕЙ ШКОЛЬНИКОВ

*К.А. Игнатьев*, аспирант факультета психологии

*А.О. Зоткин*, канд. филос. наук, доцент кафедры управления образованием  
Национальный исследовательский Томский государственный университет, Томск

В статье обосновывается преимущество применения метода интервью для оценки компетентности школьников, так как он дает возможность выявить личное отношение к деятельности, а также позволяет интервьюируемому представить модель собственных действий в конкретной ситуации.

Ключевые слова: компетентность, личное отношение к деятельности, интервью, виды интервью.

## POSSIBILITIES OF THE INTERVIEW TO ASSESS COMPETENCIES OF SCHOOLCHILDREN

KA Ignatiev, AO Zotkin

The article explains the advantage of using the method of interview to assess competence of students. The interview reveals the personal attitude to the work, to present a model of their own actions in a particular situation.

**Keywords:** competence, personal attitude to the work, interviews, types of interviews.

В современной мировой практике развития человеческого потенциала понятие компетентности представляется в качестве «узлового», а компетентностный подход становится основным для разработки программ оценки и развития персонала, а также образовательных программ. Наше исследование направлено на изучение условий применения метода интервью для оценки компетентности как персонала, так и обучающихся.

Основываясь на анализе работ, посвященных понятию «компетентность», мы опираемся на теоретические положения А.Л. Слободского, в которых компетентность рассматривается как индивидуальная характеристика [1], выражающая причинно-следственные отношения с эффективностью деятельности в конкретной ситуации, и А.О. Зоткина, который выделяет четыре аспекта в понятии компетентности: 1) совокупность знаний и навыков; 2) личностные качества и личное отношение к деятельности, ее предмету; 3) открытая и в этом смысле обладающая различной степенью неопределённости ситуация; 4) моделирование действия, принятие ответственного решения [2]. Ключевыми аспектами в определении компетентности, в отличие от суммы знаний и навыков, по нашему мнению, являются проявление личного отношения к предмету и моделирование действия.

Большинство работ, посвященных проблемам реализации компетентностного подхода в педагогике, направлено на решение задач обновления содержания образовательного процесса (учебных планов, рабочих программ и т.д.). При этом оценка компетентности школьников рассматривается в контексте имеющихся в педагогике методов – тестов, задач, творческих работ. Данные методы дают возможность выявить владение навыками, но не позволяют оценить все аспекты компетентности, в частности такие, как ценности, цель, мотивы и пр., а также личностные качества. В этой связи метод интервью, который используется в практике

управления персоналом для качественной оценки всех компонентов компетентности, не используется ни в образовательной практике, ни в исследованиях по данному вопросу, что послужило основанием для нашего исследования. Остановимся на теоретическом анализе проблематики данной темы.

Потребность в разработке методики применения интервью для оценки компетентностей школьников возникает в ситуациях перехода, например при выборе профиля обучения в старших классах, или при выборе профессионального образовательного учреждения, включая возможности использования данного метода при отборе абитуриентов.

Общепринято рассматривать интервью как «разговор с определенной целью», как основной метод сбора данных, основанный на непосредственном (личном) или опосредованном (телефонном) взаимодействии между исследователем и респондентом (индивидуальное) или респондентами (групповое) в соответствии с поставленной исследователем целью [3].

В настоящий период времени различают стандартизированное (структурированное) интервью, предполагающее, что интервьюер имеет список конкретных вопросов, на которые должен ответить респондент, и, полу-стандартизированное (полуструктурированное), в котором вопросы по ходу интервью могут менять формулировку, последовательность, что предоставляет интервьюеру возможность создать оптимальные условия для беседы с конкретным человеком. Также представляет интерес свободное (глубинное) интервью, когда исследователь кратко представляет тему и просит респондента в свободной форме высказаться по этому поводу. Здесь исследователь отходит на второй план, его главная задача – проявление эмпатии и поддержка собеседника.

Стандартизированное и полустандартизированное интервью являются направленными и предполагают:

- четкий план интервью;
- использование только понятий, которые есть в формулировке вопроса;
- «подсказки», наводящие респондента на удобную для последующей обработки форму ответа.

Достоинства направленной техники:

- относительная простота;
- позволяет использовать не только специалистов;
- возможность последующей стандартизации ответов.

Недостатки направленной техники:

- возможная психологическая «зажатость» респондента вследствие жесткой структуры вопроса;
- некоторая поверхностность ответов: человек старается следовать предложенным формулировкам и «отсеивает» побочную информацию, которая может оказаться интересной и полезной.

Ненаправленная техника способствует свободному самовыражению респондента, в котором проявляются не только осознанные, но и неосознаваемые мотивы его деятельности, установки, оценки и стереотипы.

Групповое интервью используется, когда исследователя интересует групповое влияние, а не индивидуальное мнение отдельных людей.

Достоинства группового интервью:

- присутствие других людей поощряет человека к высказыванию, стимулирует реакции индивидов;
- групповое интервью по времени и материальным средствам наименее «затратное», позволяет опросить одновременно несколько человек.

Недостатки группового интервью:

- участники располагают меньшим временем для высказывания, чем при индивидуальном опросе;

- большинство людей в составе группы склонны конформировать с мнением большинства;
- особое значение приобретает психологический тип отдельного члена группы – его доминантность или подчиненность;
- необходимо достаточно большое помещение, чтобы участники беседы сидели по кругу, а не друг за другом.

В групповом интервью сложнее осуществлять анализ информации, чем в индивидуальной опросе, так как необходима интерпретация групповых феноменов, которые влияют на результат интервью.

Оптимальный состав группы – в среднем 10 человек, однородного состава, в том числе и половозрастного.

По числу обсуждаемых тем виды интервью подразделяются на:

- фокусированное или направленное;
- нефокусированное (ненаправленное).

Фокусированное интервью характеризуется меньшей стандартизацией поведения респондента и интервьюера. Цель – сбор информации по поводу конкретной ситуации, явления. Респондентов заранее знакомят с предметом беседы.

Нефокусированное интервью характеризуется отсутствием предметного единства, общей темы или исследовательского замысла. Вопросы не образуют логической взаимосвязи.

По количеству опрашиваемых виды интервью подразделяются на:

- индивидуальное, или личное;
- групповое.

Индивидуальное, или личное, интервью – беседа тет-а-тет интервьюера с одним опрашиваемым в доверительной обстановке при отсутствии посторонних наблюдателей.

Групповое интервью – беседа одного интервьюера, который в этом случае называется модератором, с несколькими людьми для выяснения коллективного мнения, установления общей точки зрения на предмет. Его главные разновидности – фокус-группа и мозговая атака.

Следует затронуть проблему метода, касающуюся личности самого интервьюера. Это проявляется на уровне вербального и невербального общения интервьюера и респондента. Такое влияние может быть осознанным (в случае, если интервьюер пытается навязать респонденту ту или иную точку зрения) или бессознательным. Особую сложность представляет действие стереотипов восприятия, подталкивающих интервьюера заранее предугадывать ответы, ориентироваться на какой-либо типичный ход мысли, переносить на потенциально возможные ответы свои ожидания, что порой приводит к объективации своих симпатий и антипатий в области обсуждаемой проблемы в процессе интервьюирования. Указанные проблемы метода ориентируют на оптимизацию методики проведения и организации интервью. Необходимость совершенствования метода вызвана актуальностью и целесообразностью использования именно интервью в оценке компетентностей, применение этого метода дает более полную, глубокую, качественную информацию.

Применение метода интервью для оценки компетентностей мы считаем наиболее эффективным, так как он позволяет выявить личное отношение к предмету и моделировать действие в ситуации, заданной в ходе интервью.

Для оценки компетентности школьников мы предполагаем разработку разных форматов интервью.

Биографическое (нарративное) интервью. Если в управлении персоналом биографическое интервью основано на сборе информации о прошлой трудовой деятельности, то в интервью со школьниками – на реконструкции опыта деятельности, взаимоотношений с окружающими в жизненной перспективе обучающегося. В данном интервью оцениваются видение жизненных перспектив, степень важности деятельности и самооценка достигнутых результатов. Задача интервьюера – проявить детали в описании ситуации, а также обеспечить целостность и законченность описания [4–6].

Поведенческое интервью содержит структурированный перечень вопросов, направленных на выявление особенностей поведения обучающегося в ситуации взаимодействия с другими участниками деятельности. Данное интервью помогает описать алгоритм собственных действий и поступков, дать им самооценку [5–7].

Ситуационное интервью основано на предложении проблемных ситуаций для принятия решения. Ученик должен описать возможный порядок действий в данной ситуации. В процессе оценки ученик мотивирован на ответы, которые он считает социально верными [5–8].

Проективное интервью основано на особом построении вопросов таким образом, что они предлагают оценку ситуации совместной деятельности. При этом акцент смещается с оценки самого себя на оценку других. Проективные методики основаны на том, что человек склонен переносить свой жизненный опыт и установки на интерпретацию действий других людей, а также на вымышленные ситуации, персонажей и т.п. В ходе проективного интервью школьник с меньшей вероятностью будет давать социально-желательные ответы [5, 7].

Таким образом, интервью может быть использовано не только в оценке компетентности персонала, но и школьников.

## ЛИТЕРАТУРА

1. Слободской А.Л., Клементовичус Я.Я., Смирнова О.Д. Управление компетенциями : учеб. пособие. СПб. : Изд-во СПб ГУЭФ, 2003. 75 с.
2. Зоткин А.О., Лапина В.С. Кейс-стади как эффективный метод оценки профессиональных компетентностей сотрудника // Антропологическая психология в XXI веке: проблемы и перспективы : сборник материалов V Сибирского психологического форума (3–5 октября 2013 г.). Томск : Издательский Дом Томского государственного университета, 2013. С. 99–102.
3. Бутенко И.А. Стандартизованные интервью и новые технологии // Социологические исследования. 1997. № 11.
4. Журавлев В.Ф. Нарративное интервью в биографических исследованиях // Социология: методология, методы, математическое моделирование. 1993. № 3–4. С. 34–43.
5. Агапова Е.Н. Оценка потенциала как фактор управления карьерой персонала // Народное образование. 2010. № 6. С. 113–122.
6. Краснобабцев А. Интервью по компетенциям (поведенческое интервью по модели STAR) // HR-JOURNAL. URL: <http://www.hr-journal.ru/articles/pp/STAR-Intervju-po-kompetencijam.html>
7. Скирта А.В., Морозова О.А. Методики проведения интервью и их эффективность при подборе персонала // Студенческий научный форум – 2015 : VII Международная студенческая электронная научная конференция. URL: <http://www.scienceforum.ru/2015/pdf/8388.pdf>.
8. Иванова С. Как найти своих людей. М. : Альпина Паблишер, 2013. 184 с.

## СОЗДАНИЕ МОДЕЛИ ФОРМИРОВАНИЯ УМЕНИЙ САМООБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ОДАРЕННЫХ И ВЫСОКОМОТИВИРОВАННЫХ ОБУЧАЮЩИХСЯ

*С.В. Диль*, магистрант

*Н.Н. Абакумова*, канд. психол. наук, доцент кафедры общей и педагогической психологии  
Национальный исследовательский Томский государственный университет, Томск

В статье рассматриваются позиции ведущих психологов, занимающихся проблемой одаренности, в понимании термина «одаренный ребенок». Подчеркивается важность развития компетенции самообразовательной деятельности одаренных и высокомотивированных обучающихся. Приводится модель формирования умений самообразовательной деятельности на основе практической работы Межмуниципального центра по работе с одаренными детьми «Планирование карьеры».

**Ключевые слова:** одаренность, одаренный обучающийся, самоорганизация, тьютор.

# CREATING A MODEL OF FORMATION OF ABILITY SELF-EDUCATIONAL ACTIVITY OF GIFTED AND HIGHLY MOTIVATED STUDENTS

SV Dil, NN Abakumova

The article presents the position of the leading psychologists who research the problem of giftedness, in the understanding of the term «gifted child». This work shows the importance of self-education for talented and highly motivated students. The model of self-educational abilities formation is introduced on the basis of the practical work in the Inter-municipal center for gifted children «Career Planning».

**Keywords:** talent, a gifted student, self-organization, the tutor.

На протяжении XX столетия содержание термина «одаренный» изменялось неоднократно. Сначала это понятие относилось только к взрослым, достижения которых считались выдающимися. Затем его стали применять к детям, имея в виду их интеллектуальное развитие, исключительные успехи в обучении. В одаренные попадали дети, которые оказывались в числе нескольких процентов, имеющих высокие показатели по тестам интеллекта. Однако, как показывает практика, высокие показатели умственного развития не гарантируют ни успешную карьеру, ни выдающиеся творческие достижения. В то же время дети с более скромными показателями IQ попадают в число людей, влияющих на прогресс, меняющих жизнь общества. Фиксируемые рассогласования заставляли вновь и вновь обращаться к содержанию термина «одаренный» и, в частности, к вопросу, какие же виды одаренности «выпали» из поля зрения исследователей и практиков [9, с. 52]. Данная статья будет полезна также тем, кто работает с одаренными детьми или готовит такие педагогические кадры.

Известный специалист в области детской одаренности Н.С. Лейтес, классифицируя разные педагогические подходы к этой проблеме, выделяет три категории детей, которых принято обычно называть одаренными: дети с высоким IQ; дети, достигшие выдающихся успехов в каком-либо виде деятельности; дети с высокой креативностью [9, с. 60]. Другой специалист в области психологии интеллекта, М.А. Холодная [12, с. 65], утверждает, что таких категорий должно быть шесть: «сообразительные», «блестящие ученики», «креативы», «компетентные», «талантливые», «мудрые». Последний список достаточно расширен (в сравнении с классификацией Н.С. Лейтес), однако и он не позволяет в полном объеме описать и работать с феноменом одаренности. Большинство современных психолого-педагогических исследований построено на использовании классификации Н.С. Лейтеса, кроме того, вводится понятие «академическая одаренность». Таким образом, одаренными чаще всего называют:

- детей с высокими показателями по специальным тестам интеллекта (IQ);
- детей с высоким уровнем творческих способностей;
- детей, достигших успехов в каких-либо областях деятельности (юные музыканты, художники, математики, шахматисты);
- детей, хорошо обучающихся в школе (академическая одаренность);

В нашей работе мы исходим из понятия «*одаренный обучающийся*» – это обучающийся, который выделяется яркими, очевидными, выдающимися достижениями (или имеет внутренние предпосылки для таких достижений) в том или ином виде деятельности [10, с. 135].

Современная педагогическая практика работы с одаренными обучающимися и работы исследователей указывают на необходимость использования понятия «умения самообразовательной деятельности». Это обусловлено данными специально организованных исследований, в которых показано, что при высоких показателях академической одаренности наблюдается низкий уровень сформированности умений самообразовательной деятельности. Опираясь на трактовки исследователей [2, 3, 7, 10, 11] сущности понятия, под *умениями самообразовательной деятельности* мы понимаем готовность и способность субъекта ставить са-



мообразовательные цели и задачи, находить пути их решения, уметь контролировать и оценивать свои действия.

В соответствии со ст. 14 закона Российской Федерации «Об образовании» содержание образования является одним из факторов социального прогресса общества и должно быть ориентировано на развитие и самоопределение личности, актуализацию её творческого потенциала в едином образовательном пространстве, включающем непрерывное образование. Под единым образовательным пространством подразумевается взаимодействие образовательных организаций различных типов, направленное на помощь и поддержку обучающегося в развитии своей одаренности и повышении уровня сформированности профессиональных и социальных компетенций.

С нашей точки зрения, задача создания модели формирования умений самообразовательной деятельности обучающихся достижима в условиях ресурсного взаимодействия образовательных организаций различных типов при создании определенных организационно-педагогических и психологических условий: во-первых, реализации индивидуальной образовательной программы обучающихся при тьюторском сопровождении, цель которого состоит в психолого-педагогическом сопровождении при подготовке к олимпиадам, конкурсам различных уровней, при профессиональном и личностном самоопределении; во-вторых, мотивационно-ценностного обеспечения процесса формирования умений самообразовательной деятельности; наконец, использовании гуманистической направленности образовательного процесса в формировании умений самообразовательной деятельности обучающихся, характеризующейся созданием субъект-субъектных отношений, реализуемых в атмосфере комфорта и раскованности.

Опытно-экспериментальная и исследовательская деятельность по разработке и апробации модели формирования умений самообразовательной деятельности одаренных и высокомотивированных обучающихся организована на базе МАОУ ДОД ЦДОД «Планирование карьеры». С 2013 г. МАОУ «Планирование карьеры» с является межмуниципальным центром по работе с одаренными детьми, психологи Центра проводят активную работу по выявлению и развитию одаренных обучающихся. Обобщение опыта работы Центра с одаренными обучающимися позволило разработать модель формирования умений самообразовательной деятельности одаренных и высокомотивированных обучающихся, которая включает следующие составляющие:

- систему мониторинга по выявлению одаренных обучающихся, включающую в себя серию психологических тестирований по направлению предполагаемой одаренности, беседу, контроль за достижениями обучающегося. Например, в качестве психологической методики для выявления одаренности в технической сфере может выступать Тест технических способностей Беннета. Использование количественных и стандартизированных методик позволяет исключить субъективный фактор при оценке одаренности обучающегося, однако не исключает использование качественных методов.

- систему тьюторского сопровождения индивидуальной образовательной программы (далее – ИОП) одаренных и высокомотивированных обучающихся (психолого-педагогическое сопровождение одаренных обучающихся во всероссийских и международных конкурсных мероприятиях по избранному профильному направлению, организация стажировок и практик и т.д.). Практика показывает, что какой бы самостоятельностью ни обладал человек, возникают ситуации, в которых личность нуждается в *сопровождении* со стороны определенного специалиста: сопровождении выбора профессии, принятия решения, выбора цели, сопровождении в трудных жизненных ситуациях и пр. Сопровождать – значит следовать рядом, вместе с кем-либо в качестве спутника или провожатого [8, с. 5]. В настоящий момент различного рода сопровождения личности осуществляют психологи, психотерапевты, социальные педагоги, коучи и т.д. Особое место в этом ряду принадлежит тьютору. Тьюторская деятельность – это педагогическая деятельность по индивидуализации образования, направ-

ленная на выяснение образовательных мотивов и интересов учащегося, поиск образовательных ресурсов для создания ИОП, работа с образовательным заказом семьи, формирование учебной и образовательной рефлексии учащегося [8, с. 35].

Психолого-педагогическое сопровождение подразумевает не только академическую подготовку обучающегося к конкурсным мероприятиям, но и психологическую (проведение тренингов, например, по снятию тревожности, психологические консультации, направленные, например, на развитие рефлексивных умений, работа с родителями и т.д.).

Важно понимать, что всякое наставничество хорошо в меру. Основной акцент тьютором должен делаться на помощь и наставничество, а не на полное выполнение работы за обучающегося. Поэтому важным является следующий компонент:

– система «тьюторского сопровождения тьюторов». Немного комичное название одного из главных компонентов модели формирования умений самообразовательной деятельности одаренных и высокомотивированных обучающихся никак не умаляет сути данной составляющей. Это чем-то напоминает Балинтовские группы, направленные на повышение профессиональной компетентности участников, их личностный и профессиональный рост. Так и «тьютор для тьютора» – наставляет и корректирует работу. Роль такового может выполнять представитель администрации того образовательного учреждения, в котором проходит обучение одаренный обучающийся.

Схематично модель формирования умений самообразовательной деятельности одаренных и высокомотивированных обучающихся можно представить следующим образом (рис. 1).



Рис. 1. Модель формирования умений самообразовательной деятельности одаренных и высокомотивированных обучающихся

Таким образом, мы предполагаем, что при использовании модели формирования умений самообразовательной деятельности в организации работы с одаренными и высокомотивированными обучающимися на базе МАОУ «Планирование карьеры» группа одаренных и высокомотивированных обучающихся продемонстрирует более высокую сформированность умений самообразовательной деятельности в сравнении с контрольной группой. Применение же данной модели в практике образовательной деятельности внесет изменения в систему подготовки педагогических кадров.

## ЛИТЕРАТУРА

1. Абульханова-Славская К.А. Деятельность и психология личности. М. : Наука, 1980. 336 с.
2. Баранников А.В. Теория и практика самообразования учащихся : дис. ... д-ра пед. наук. М. : Институт повышения квалификации и переподготовки работников народного образования Московской области, 2002. 392 с.

3. Битянова Н.Р. Психология личностного роста : практическое пособие по проведению тренинга личностного роста психологов, педагогов, социальных работников. М. : Междунар. пед. академия, 1995. 64 с.
4. Климов Е.А. Психология профессионального самоопределения. Ростов н/Д, 1996. 512 с.
5. Климова Д.Н. Профильная ориентация обучающихся основной школы на основе межпредметной интеграции : автореф. дис. ... канд. пед. наук. Новокузнецк : Кузбасская государственная педагогическая академия, 2007. 20 с.
6. Огнева Н.Р., Банникова И.И., Симоненко Л.А., Ванюкова А.А., Ашихмина Л.П. Психология успеха и планирование карьеры. Методические рекомендации для педагогов и психологов. Томск : Изд-во ТГУ, 2003. 288 с.
7. Огнева Н.Р., Симоненко Л.А. Основы социализации личности : методическое пособие для педагогов и психологов по курсу / под ред. О.В. Шушпановой. Томск : Изд-во ТГУ, 2008. Ч. 2. 134 с.
8. Попова (Смолик) С.Ю., Теров А.А., Чередилина М.Ю. Профессия «тьютор». Москва ; Тверь : СФК-офис, 2012. 246 с.
9. Психология одаренности детей и подростков / под ред. Н.С. Лейтеса. М. : Академия, 1996. 416 с.
10. Садовская В.В. Творческая самореализация учащихся в познавательной деятельности в условиях индивидуализации обучения : дис. ... канд. пед. наук. Казань : Институт повышения квалификации и переподготовки работников образования Республики Татарстан, 1999. 256 с.
11. Титова И.Н. Формирование умений самообразовательной деятельности школьников : дис. ... канд. пед. наук. Томск : Томский государственный педагогический университет, 2014. 250 с.
12. Холодная М.А. Психология интеллекта. Парадоксы исследования. СПб. : Питер, 2002. 272 с.

*Научное издание*

**УПРАВЛЕНИЕ ТАЛАНТАМИ  
И ТРАНСФОРМАЦИЯ  
КОРПОРАТИВНОЙ КУЛЬТУРЫ**

**Материалы Международной конференции  
«HR-тренд 2015: управление талантами  
и трансформация корпоративной культуры»  
(13–14 ноября 2015 г., г. Томск)**

Редактор Е.Г. Шумская  
Оригинал-макет А.И. Лелоюр  
Дизайн обложки Л.Д. Кривцовой

Подписано к печати 28.07.2016 г. Формат 60×84<sup>1</sup>/<sub>8</sub>.  
Бумага для офисной техники. Гарнитура Times.  
Усл. печ. л. 28,4.  
Тираж 250 экз. Заказ № 1512.

Отпечатано на оборудовании  
Издательского Дома Томского государственного университета  
634050, г. Томск, пр. Ленина, 36  
Тел. 8+(382-2)–53-15-28  
Сайт: <http://publish.tsu.ru>  
E-mail: [rio.tsu@mail.ru](mailto:rio.tsu@mail.ru)

ISBN 978–5–94621–557–2

