

Шихвердиев А.П.

**Управление человеческим капиталом как фактор обеспечения
корпоративной безопасности предприятия**

Сыктывкар 2012

Рецензенты:

А.О. Блинов, д.э.н,

профессор Финансового университета при правительстве Российской Федерации,
академик РАЕН;

В.А. Статъин, генеральный директор
Объединения по защите интересов акционеров
предприятий и организаций (ОПИАК),

МОНОГРАФИЯ

Шихвердиев А.П. Управление человеческим капиталом как фактор обеспечения корпоративной безопасности предприятия.- Сыктывкар: Изд. СыктГУ, 2012. - 136 с.

В монографии рассматриваются теоретические и методологические аспекты эффективного управления человеческими ресурсами, проанализированы роли мотивации как механизма эффективной системы управления человеческими ресурсами, проведен анализ и дана оценка существующей практике управления человеческими ресурсами на предприятиях Республики Коми. Предложены механизмы совершенствования управления человеческим капиталом на предприятиях Республики Коми.

Предназначена для управленцев, предпринимателей, экономистов, аспирантов, магистрантов и студентов высших учебных заведений, изучающих проблемы управления, права и экономики.

Исследование выполнено при финансовой поддержке РГНФ 12-12-11002/12-а тема «Разработка эффективного механизма управления человеческим капиталом в целях обеспечения рационального использования ресурсов Севера».

Сыктывкарский государственный университет.

В подготовке книги приняли участие:

1. Кириенко Е.С.- эксперт Научно-исследовательского центра корпоративного управления, права и венчурного инвестирования СыктГУ.
2. Калина А.В.- эксперт Научно-исследовательского центра корпоративного управления, права и венчурного инвестирования СыктГУ.
3. Романчук Н.И.- магистрант СыктГУ.
4. Вишняков А.А.- к.э.н., доцент СыктГУ.

СОДЕРЖАНИЕ

Введение.....	5
1. Теоретические и методологические аспекты эффективного управления человеческими ресурсами, эволюция кадрового менеджмента	6
1.1. Эволюция кадрового менеджмента, понятие и сущность управления человеческими ресурсами.....	6
1.2. Содержание и особенности категории человеческий капитал (ресурсы) на различных уровнях: индивида, фирмы, государства.....	26
1.3. Особенности и содержание управления человеческим капиталом, проблемы современных методик оценки человеческого капитала.....	33
1.4. Факторы, влияющие на управление развитием человеческими ресурсами.....	47
2. Мотивация как механизм эффективной системы управления человеческими ресурсами.....	55
2.1. Мотивации и её эффективность в управлении человеческими ресурсами.....	55
2.2. Механизм построения систем мотивации.....	76
3. Система управления человеческими ресурсами как важный фактор обеспечения корпоративной безопасности предприятия.....	86
3.1. Виды рисков, связанных с управлением человеческими ресурсами, методы их оценки и управления.....	86
3.2. Анализ и оценка существующей практики управления человеческими ресурсами в компаниях Республики Коми и механизмы её совершенствования.....	123
Заключение.....	135
Библиографический список.....	138

ВВЕДЕНИЕ

В современной экономике развитию кадрового потенциала придается большое значение. Человеческие ресурсы играют важную роль в деятельности отдельного предприятия, а так же влияют на развитие региона и страны. Согласно Концепции долгосрочного социально-экономического развития Российской Федерации на период до 2020 года возрастание роли человеческого капитала является одним из основных факторов развития современной инновационной экономики. Развитие человеческого потенциала направлено на повышение конкурентоспособности кадрового потенциала, рабочей силы и социальных секторов экономики [4]. Актуальность заключается в том, что совершенствование системы управления человеческими ресурсами, внедрение эффективных механизмов и грамотное управление сотрудниками позволяет предприятиям минимизировать целый ряд опасных рисков и угроз, обеспечивая тем самым корпоративную безопасность в целом, а также быть конкурентоспособными на рынке. Все, что связано с деятельностью человека в организации, несет в себе опасности как для организации, так и для самого человека. При этом оборотной стороной опасности являются возможные выгоды, связанные с той же непредсказуемостью человеческого фактора. Человек в организации является как важнейшим ресурсом предпринимательской деятельности, так и источником крупных потерь, и даже банкротства фирмы и ликвидации её организационных структур, т. е. выступает в качестве основного источника риска. Работа с такими рисками является важной составляющей деятельности организации. В связи с этим в западных корпорациях политика управления человеческими ресурсами является одним из приоритетных направлений и всегда находится в поле зрения руководства. Главная цель системы управления человеческими ресурсами - создание результативных мотиваций, обеспечение компании высококлассными кадрами, их продуктивное использование, профессиональное и социальное развитие, удовлетворяющих и руководство предприятия, и самих работников. Залогом долгосрочной эффективной кадровой

политики предприятий является признание достижений сотрудника, действующего на благо организации и приносящего ей значительную пользу.

Вышеизложенное позволяет определить место человека в современной организации в качестве ключевого элемента менеджмента организации в целом и менеджмента корпоративной безопасности в частности. Личность с системой взглядов, установок и предпочтений оказывается как объектом, так и субъектом менеджмента. Это многократно увеличивает вероятность возникновения непредвиденных ситуаций, а значит, снижает порог безопасности социальной системы, какой является организация.

1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ И МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ УПРАВЛЕНИЯ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ

1.1. ЭВОЛЮЦИЯ КАДРОВОГО МЕНЕДЖМЕНТА, ПОНЯТИЕ И СУЩНОСТЬ УПРАВЛЕНИЯ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ

Концепция менеджмента, то есть система взглядов на роль и место человека в системе управления организацией за столетие претерпела кардинальные изменения. Пройден путь от технократического подхода (классическая школа управления) до социального (доктрина человеческого капитала), согласно которому человек является главным достоянием организации. Таким образом, человеческий ресурсы выступают основным фактором экономического роста организации.

В эволюции теории и практики зарубежного кадрового менеджмента можно выделить фазы, связанные с адаптацией как новых технологий менеджмента, так и специфических подходов в кадровой работе. Швейцарский учёный в области кадрового менеджмента, профессор Рольф Вундерер выделил 5 фаз в истории развития зарубежного кадрового менеджмента (рисунок 1) [35. с. 45].

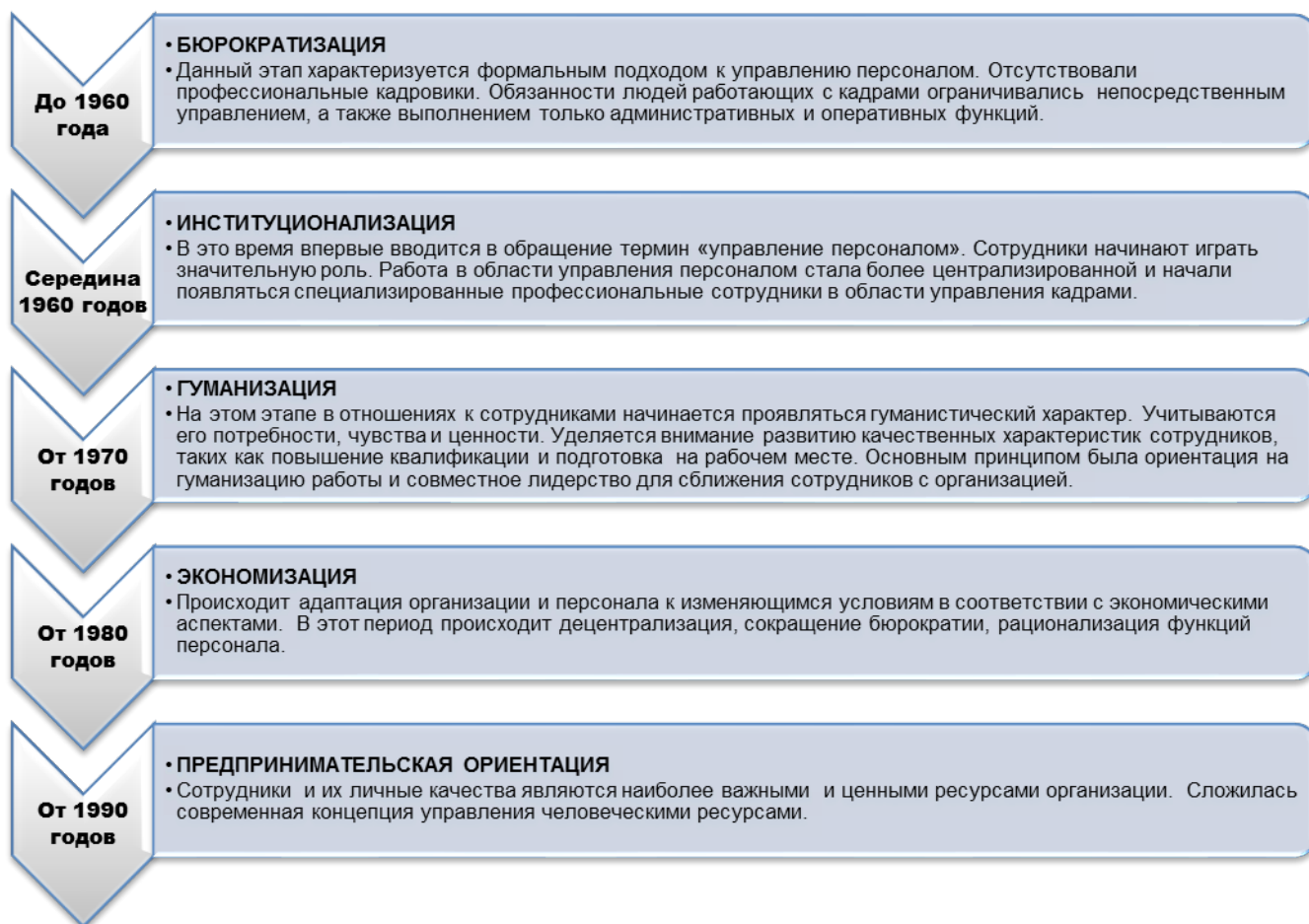


Рисунок 1- Этапы развития кадрового менеджмента

Коренное изменение в кадровой работе было вызвано применением идей системного подхода в менеджменте. Становление и развитие системного менеджмента обусловило возникновение совершенно новой технологии кадрового менеджмента - управление человеческими ресурсами. Доктрина определяет человеческие ресурсы как совокупность накопленных свойств человека, его знаний, умений, компетенций, способных принести доход ему и обществу [27. с. 43]. Эта технология была инкорпорирована в систему стратегического менеджмента, и функция управления персоналом стала компетенцией высших должностных лиц корпораций. Изменился и характер кадровой политики: она стала более активной и целенаправленной.

В связи с вышеописанными этапами выделяются три основные модели кадрового менеджмента [27. с. 51].

1. Менеджер по персоналу как попечитель своих работников, заботящийся о здоровых условиях труда и благоприятной морально-психологической атмосфере на предприятии. Эта патерналистская модель восходит к социал-реформистским идеям конца XIX - начала XX вв. и нашла свое органическое воплощение в многочисленных вариациях доктрины человеческих отношений. Должностной статус менеджера по персоналу в этой модели довольно низкий: это клерк, имеющий подготовку в области промышленной социологии (или психологии) и помогающий линейным руководителям проводить эффективную политику корпорации в отношении наемных работников.

2. Менеджер по персоналу как специалист по трудовым договорам (контрактам), включая коллективные договоры. В больших организациях, использующих массовый низкоквалифицированный труд, у него двоякая роль: осуществление административного контроля над соблюдением наемными работниками условий трудового договора, учет должностных перемещений; регулирование трудовых отношений в процессе переговоров с профсоюзами. Выполнение этих функций требует, как правило, юридической подготовки, которая обеспечивает менеджеру по персоналу довольно высокий статус в организации.

3. Менеджер по персоналу как архитектор кадрового потенциала организации, играющий ведущую роль в разработке и реализации долговременной стратегии корпорации. Его миссия - обеспечить организационную и профессиональную когерентность составляющих кадрового потенциала корпорации. Он входит в состав ее высшего руководства и имеет подготовку в такой новой области управленческого знания, как управление человеческими ресурсами.

Явно прослеживается существенное отличие последней модели от двух предыдущих, однако для отечественных кадровых служб, пока ещё только овладевающих технологиями кадрового менеджмента, различие между традиционными методами управления персоналом и методологией управления человеческими ресурсами в известной степени носит умозрительный характер. В связи с этим актуально анализировать зарубежный опыт, чтобы более точно очертить достоинства и недостатки этих двух направлений кадрового менеджмента.

Хотя различия даже внутри национальных традиций управления персоналом весьма велики, можно выделить ряд общих характеристик этой практики кадрового менеджмента, сложившихся и получивших распространение в XX столетии в корпорациях развитых стран [27. с. 72].

1. Широкое многообразие имеющихся подходов в управлении персоналом, обусловленное (в том числе и историческими) различиями в национальных, институциональных и организационных контекстах, привело к тому, что ни единого корпуса профессионального знания, ни общей профессиональной идеологии данной управленческой дисциплины все ещё не сформировались.

2. Кадровая работа традиционно находилась на периферии внимания руководителей корпораций. Маргинальная роль специалистов по управлению персоналом определялась тем, что они выполняли функции советников при руководстве и не несли непосредственной ответственности за разработку и реализацию стратегии организации. А финансовые и производственные соображения, как правило, всегда брали верх над предложениями кадровых работников, идущими вразрез с общей стратегией корпорации.

3. У специалистов по управлению персоналом с самого начала образовался ореол защитников интересов рядовых сотрудников, что, по мнению их коллег-менеджеров, препятствовало достижению целей, стоящих перед организацией.

4. Управление персоналом трактовалось как деятельность, для которой не требуется специальной подготовки; в отличие от других управленческих специальностей в ней можно было довольствоваться соображениями здравого смысла, да и существовало расхожее мнение, что любой опытный руководитель вполне мог справиться с функциями менеджера по персоналу.

5. Отсутствие специализированной профессиональной подготовки и соответствующей профессиональной квалификации снижало авторитет кадровых работников в глазах начальства и линейных руководителей.

На фоне радикальных изменений в корпоративном менеджменте за последние 15-20 лет удивительным выглядит сам факт, что управление персоналом, представлявшее собой довольно заурядную и маргинальную управленческую

деятельность, не исчезло вовсе, а, напротив, переживает подлинный расцвет. Основная причина - в практике кадрового менеджмента с 80-х гг. начинает доминировать третья, "архитектурная" модель.

Данная трансформация кадрового менеджмента нашла свое выражение в следующих основных тенденциях [8. с. 34]:

- все последние годы в развитых странах наблюдается относительный и абсолютный рост числа работников кадровых служб;
- повысился статус этой профессии: руководители кадровых служб в большинстве корпораций стали входить в состав правления и даже в состав советов директоров;
- резко возросло внимание к уровню профессиональной подготовки менеджеров по персоналу;
- в условиях растущей конкуренции (в том числе и за высококвалифицированные кадры) изоляция кадровой политики от общей бизнес-стратегии пагубно влияла на успешность деятельности корпорации в целом.

Речь идет о консолидации вокруг управленческой "вертикали" всех функций кадрового менеджмента, выразившейся в появлении стратегического уровня в управлении человеческими ресурсами. Взамен достаточно фрагментизированной структуры кадрового менеджмента, имевшей место во время доминирования первой и второй моделей управления персоналом, формируется система менеджмента, направленная в первую очередь на развитие человеческого капитала. Задача данной системы - в числе иных приоритетных стратегических целей компании реализовать и основные цели ее кадровой политики. Английский специалист в сфере кадрового менеджмента Д. Гест считает, что кадровая политика компании обязана обеспечить:

- организационную интеграцию - высшее руководство организации и линейные руководители принимают разработанную и хорошо скоординированную стратегию управления человеческими ресурсами как

"свою собственную" и реализуют ее в своей оперативной деятельности, тесно взаимодействуя со штабными структурами;

- высокий уровень ответственности всех работников корпорации, который подразумевает как идентификацию с базовыми ценностями организации, так и настойчивую, инициативную реализацию стоящих перед ними целей в повседневной практической работе;
- функциональную - вариабельность функциональных задач, предполагающая отказ от традиционного, жесткого разграничения между различными видами работ, а также широкое использование разнообразных форм трудовых контрактов - полная, частичная и повременная занятость, субподряд и т.п. - и структурную - адаптация к непрерывным организационным изменениям, социальным и культурным нововведениям - гибкость организационно-кадрового потенциала;
- высокое качество работы и ее результатов, условий труда - рабочая обстановка, содержательность работы, удовлетворенность трудом, а также самой рабочей силы. Указанные целевые установки можно рассматривать как конкретизацию императивов совместно-творческой деятельности в практике современного кадрового менеджмента. Действительно, практически в каждой из установок обнаруживаются импульсы не только социального, но и культурного, индивидуального и морального творчества. Если императивы совместно-творческой деятельности воплощаются в жизнь современных (точнее, постсовременных) организаций, то организационные системы обретают совершенно уникальные черты. В идеологии менеджмента 90-х гг. у этих - открытых к постоянным новациям - организационных систем появились, пока еще во многом метафорические названия - "глобальные организации", "организации без границ", "научающиеся организации", организации - "открытая книга".

Современные корпорации, пронизанные творческим духом, выступают как ячейки новой профессиональной культуры. Ядро кадрового потенциала таких корпораций образуют когорты транспрофессионалов - людей, способных за счет

рефлексивной организации коллективного мышления эффективно и творчески работать в различных полипрофессиональных средах. Команды транспрофессионалов создаются и активно используют виртуальные формы самоорганизации. Переход к новому типу профессионализма и образует содержание той микрореволюции, которую переживают многие профессии в настоящее время. Адекватной формой профессиональной самоорганизации становятся профессиональные сети различной конфигурации, позволяющие при необходимости формировать команды транспрофессионалов для комплексного решения различных проблем. В отсутствие развитых форм партиципаторной организационной культуры в нашей стране распространение получили: номенклатура (при доминировании бюрократической организационной культуры), блат (при доминировании органической) и коррупция (при доминировании предпринимательской).

Очевидно, что для таких новых форм организации профессиональной деятельности нужна новая когорта менеджеров-профессионалов, в первую очередь, в области кадрового менеджмента. Но прежде чем выяснить особенности деятельности менеджеров по персоналу новой формации, установим существенные различия между двумя направлениями кадрового менеджмента: управлением персоналом и управлением человеческими ресурсами.

Чем отличается управление человеческими ресурсами от управления персоналом?

1. В отличие от управления персоналом управление человеческими ресурсами переориентировано с нужд работников на потребности самой организации в рабочей силе, и приоритеты кадрового менеджмента определяются в первую очередь результатами функционального анализа имеющихся и проектируемых рабочих мест, а не существующим кадровым потенциалом организации.

2. Обретение управлением человеческими ресурсами стратегического измерения делает кадровую политику более активной в отличие от пассивной и реактивной политики, характерной для традиционных моделей управления персоналом.

3. Ответственность за реализацию более активной кадровой политики возлагается также и на линейных менеджеров (руководителей структурных подразделений), а это означает, что кадровая работа руководителей всех звеньев интегрируется в систему кадрового менеджмента, которая только и способна эффективно реализовать такую политику.

4. Происходит переориентации системы кадрового менеджмента на индивидуальную работу с персоналом, а, следовательно, с доминировавших в управлении персоналом коллективистских ценностей на индивидуалистические.

5. Если традиционно менеджер по персоналу должен был стремиться сэкономить на издержках, связанных с воспроизводством рабочей силы (а поэтому и не был заинтересован в долгосрочных инвестициях в человеческий капитал), то технология управления человеческими ресурсами нацелена на повышение эффективности подобного рода инвестиций, обеспечивающих постоянный профессиональный рост работников предприятия и улучшение качества условий труда.

6. Если в управлении персоналом все внимание сосредоточено исключительно на рядовых работниках, то в управлении человеческими ресурсами акцент переносится на управленческий штат: именно компетентность менеджеров оказывается ключевым элементом кадрового потенциала современной корпорации.

7. Новая система кадрового менеджмента предполагает сильную и адаптивную корпоративную культуру, стимулирующую атмосферу взаимной ответственности наемного работника и работодателя, стремление всех работников корпорации сделать ее "лучшей компанией" за счет поддержки инициативы на всех уровнях организации, постоянных технических и организационных нововведений, открытого обсуждения проблем.

Технология управления человеческими ресурсами дает синергетический эффект, если в корпорации соблюдаются как минимум следующие условия:

- относительно хорошо развита система адаптации к внешнему и внутреннему рынку труда (индивидуальное планирование карьеры, подготовка и

- переподготовка персонала, стимулирование профессионального роста и ротации кадров);
- имеются гибкие системы организации работ (кружки качества, автономные рабочие группы);
 - используются системы оплаты, построенные на принципах всестороннего учета персонального вклада (в том числе и самими работниками) и (или) уровня профессиональной компетентности (знания, умения и навыки, которыми реально овладели работники);
 - поддерживается довольно высокий уровень участия отдельных работников и рабочих групп в разработке и принятии управленческих решений, касающихся их повседневной работы;
 - применяется практика делегирования полномочий подчиненным;
 - функционирует разветвленная система организационной коммуникации, обеспечивающая двух- и многосторонние вертикальные, горизонтальные и диагональные связи внутри организации.

Поскольку управление человеческими ресурсами складывалось в рамках парадигмы контрактации индивидуальной ответственности, то эта технология изначально противостояла коллективистским (плюралистическим, т. е. учитывающим различие интересов работодателей, менеджеров и рядовых работников, по терминологии британской школы управления персоналом) подходам. Однако управление человеческими ресурсами нельзя однозначно относить и к числу унитаристских подходов, проповедовавших единство интересов всех работников корпорации.

В этом направлении кадрового менеджмента за его более чем сорокалетнюю историю можно выделить два подхода.

Во-первых, рационалистический, когда высокая степень адаптируемости фирмы к конкурентной среде обеспечивается гибкостью форм контрактации персонала, интенсификацией труда высококвалифицированных работников и участием работников в распределении прибылей.

Во-вторых, гуманистический, когда ответственность за создание конкурентных преимуществ фирмы берут на себя сами работники, а их вовлеченность в дела корпорации достигается за счет таких факторов, как эффективная организационная коммуникация, высокая мотивация и гибкое руководство. И в этих двух подходах легко обнаружить их укорененность в предшествующих парадигмах - научной организации труда и человеческих отношений.

Традиционный (рационалистический) подход в управлении человеческими ресурсами исходит из того, что если компания инвестирует в кадры (совершенствует технологии отбора персонала, систематически организует его обучение и реализует программы карьерного роста, хорошо платит и заботится о нем), то она в праве требовать от своих работников лояльности и ответственного отношения к работе. По крайней мере, можно рассчитывать на то, что они не будут вступать в профсоюзы. Активная кадровая политика обеспечивается представительством руководителя кадровой службы в правлении компании и нацелена на удовлетворение потребностей компании в лояльной, устойчиво функционирующей и удовлетворенной своим положением рабочей силой.

Такая кадровая политика является основой для реализации успешной, конкурентоспособной стратегии и строится, в отличие от традиционных методов управления персоналом не на подчинении работников воле работодателя (менеджера), а на взаимном учете интересов сторон и взаимной ответственности.

Возникший в США в начале 70-х гг. *неоплюралистический (гуманистический) подход* в управлении человеческими ресурсами представляет собой известный компромисс между двумя направлениями кадрового менеджмента - управлением персоналом (парадигма человеческих отношений) и управлением человеческими ресурсами. Превращение работников в собственников предприятия переводит отношения работодатель - наемный работник на новый уровень. В отношении взаимной ответственности на этом уровне включаются также другие акционеры, органы государственной власти, потребители. Благодаря этому удовлетворение многих потребностей работников становится целью кадровой политики, а не средством к достижению других целей, как это имело место в остальных подходах в

кадровом менеджменте. В свою очередь взаимная ответственность сторон обеспечивает растущую эффективность деятельности фирмы. Высокий уровень участия работников в проектировании рабочих мест и управлении качеством условий труда, выпускаемой продукции и (или) предоставляемых услуг - все это создает совершенно новую атмосферу на предприятии. Атмосферу сотрудничества, а не враждебности, которой еще недавно были проникнуты отношения между работодателями и профсоюзами, да и переговоры между ними теперь приобретают все больше прагматический характер. Признание законности различных интересов работников открывает реальные перспективы для вовлечения их в процесс совместного принятия управленческих решений, взаимных консультаций, а также доступа к информации о делах предприятия, на котором они работают.

Итак, можно говорить об определенном синтезе на базе технологии управления человеческими ресурсами традиционных (безусловно, модернизированных) и современных подходов. Однако, вобрав в себя достоинства различных подходов, сложившихся в кадровом менеджменте, технология управления человеческими ресурсами не может претендовать на роль своего рода панацеи для всех проблем, с которыми сталкивается в настоящее время менеджер по персоналу. И у этой передовой технологии критики обнаруживают изъяны.

Критический анализ применения технологии управления человеческими ресурсами, несмотря на многообещающие заявления ее приверженцев, демонстрирует известный разрыв между идеологическими установками и их практической реализацией.

1. Практика управления человеческими ресурсами в различных странах отражает не только многообразие национальных школ и традиций кадрового менеджмента, но, скорее, свидетельствует об отсутствии некоей единой концепции, так как пестрота используемых концептуальных схем нередко усугубляется их взаимной противоречивостью. Например, несовместимыми на практике представляются такие элементы управления человеческими ресурсами, как командная работа и индивидуальная оплата труда в зависимости от его эффективности. В связи с этим некоторые скептики усматривают в технологии

управления человеческими ресурсами всего-навсего вариацию модернизированной доктрины человеческих отношений, а в неизбежных противоречиях - выражение структурного антагонизма между менеджерами и рядовыми работниками.

2. Хотя все большее число компаний объявляют о внедрении у себя о модной технологии управления человеческими ресурсами, практическая реализация новой стратегии кадрового менеджмента сталкивается со значительными трудностями. В частности, не заметен рост затрат на подготовку и переподготовку персонала, особенно принимая во внимание повсеместное распространение передовых форм кадровой работы (кружки качества, рабочие команды и т.п.). А передача части кадровых функций от кадровых служб линейным руководителям, как правило, обходится без дополнительной переподготовки последних, да и не пользуется особым вниманием со стороны руководства корпораций.

3. Методы вовлечения персонала (участие в прибылях компании, передача акций работникам и т.п.), заимствуемые из арсенала управления человеческими ресурсами, нередко используются менеджерами в качестве более омягких форм интенсификации труда. Ставка на сознательное и ответственное выполнение производственных функций и задач работниками маскирует изощренные приемы сверхэксплуатации и служит в долгосрочной перспективе действенным инструментом в нейтрализации влияния профсоюзов. Наглядным примером амбивалентности новейших методов кадровой работы служит использование оценки индивидуального вклада работника в функционирование организации: кто может судить о том, способствует ли она воспитанию повышенного чувства ответственности у работников или служит орудием их самоэксплуатации?

4. Отсутствуют объективные данные, свидетельствующие о позитивном влиянии внедряемой технологии управления человеческими ресурсами на морально-психологический климат в организациях. Более того: как всегда при любых крупных социально-организационных нововведениях редко удается избежать и негативных последствий. Правда, такие противоречивые оценки результатов применения передовой кадровой технологии во многом обусловлены невозможностью

изолировать собственные последствия внедрения управления человеческими ресурсами от других факторов.

Тем не менее, сколь бы сомнительными с концептуальной точки зрения и амбивалентными в морально-психологическом плане не выглядели результаты практического применения технологии управления человеческими ресурсами, микрореволюция в кадровом менеджменте за последние годы набирает темпы во всех развитых странах. И эта микрореволюция предъявляет совершенно новые требования к менеджеру по управлению человеческими ресурсами.

В российской экономической науке интерес к теории человеческого капитала проявился в 90-х годах XX века. Следует отметить пионерные и во многом оригинальные трактовки содержания и форм проявления человеческого капитала в работах М.М. Критского, С.А. Дятлова, И.В. Ильинского, В.И. Романчина, Л.Г. Симкиной, В.Т. Смирнова, Цыреновой и др. авторов. Тем не менее, практическая реализация положений о ведущей роли человеческого капитала в бизнесе пока значительно отстает от практики развитых стран и передовых фирм, особенно в отраслях высоких технологий.

Сегодня не возникает сомнений, что одним из самых перспективных направлений развития экономической науки в XXI веке явится теория человеческого капитала. Точнее, уже во второй половине XX века она стала зримым достижением западной экономической теории. В последние десятилетия развитие экономической теории характеризуется увеличением количества работ, посвящённых проблемам расширенного воспроизводства рабочей силы.

Ещё А. Смит писал, что «увеличение производительности полезного труда зависит, прежде всего, от увеличения ловкости и умения рабочего, а затем от улучшения машин и инструментов, с помощью которых он работает». А К. Маркс рассматривал производство человека – потребительное производство – как второй вид общественного производства.

На рубеже 90-х годов XX века начался активный процесс формирования так называемой новой экономики, или экономики, основанной на знаниях. Ее

отличительной чертой является ускоренное развитие нематериальной сферы и нематериальной среды хозяйственной деятельности. Знания, а не капитал и не средства производства, становятся основным экономическим ресурсом, определяющим, в конечном счете, конкурентоспособность любой организации.

Носителями и создателями знаний являются люди. Именно поэтому в современных условиях еще больше возрастает роль управления человеческими ресурсами организации. Анализ литературы, посвященной вопросам управления человеческими ресурсами, показал, что для их характеристики используются различные понятия. Наиболее часто употребляется понятие **“человеческий капитал”**.

В узком смысле человеческий капитал - это мера воплощенной в человеке способности приносить доход, это сформированный в результате инвестиций и накопленный конкретным человеком определенный запас здоровья, знаний, навыков, способностей, мотиваций, которые целесообразно используются в той или иной сфере общественного воспроизводства.

Человеческий капитал в широком смысле — это интенсивный производительный фактор экономического развития, развития общества и семьи, включающий образованную часть трудовых ресурсов, знания, инструментарий интеллектуального и управленческого труда, среду обитания и трудовой деятельности, обеспечивающие эффективное и рациональное функционирование человеческого капитала как производительного фактора развития [7]. Сегодня многие исследования и обзоры ссылаются также на известное высказывание Беккера: «Человеческий капитал формируется за счет инвестиций в человека, среди которых можно назвать обучение, подготовку на производстве, расходы на здравоохранение, миграцию и поиск информации о ценах и доходах» [38,с.53]. Однако все большую популярность в современном мире приобретают расширительные трактовки человеческого капитала, включающие в его состав широкую совокупность личностных качеств, мировоззренческих установок, ценностных ориентаций, которые могут оказывать косвенное влияние на результаты производительной деятельности.

Проведем аналогию между человеческим и "обычным" капиталом. Во-первых, в современном обществе человек в отличие от станка или пакета акций не может быть предметом купли-продажи (такое возможно лишь в рабовладельческой экономике). Как следствие, на рынке устанавливаются только цены за "аренду" человеческого капитала (в виде ставок заработной платы), тогда как цены на его активы отсутствуют. Это серьезно усложняет анализ. Во-вторых, человеческий капитал способен повышать эффективность деятельности как в рыночном, так и вне рыночного секторе и доход от него может принимать как денежную, так и неденежную форму. В результате потребительские аспекты вложений в человека оказываются не менее важны, чем производственные. Тем не менее, в главном человеческий капитал подобен физическому: он представляет собой благо длительного пользования; требует расходов по ремонту и содержанию; может устаревать еще до того, как произойдет его физический износ.

Для развития человеческого капитала необходимы значительные затраты и различные виды ресурсов как со стороны индивида, так и со стороны общества. Навыки и способности, приобретаемые индивидом, накапливаются в виде запаса. Человеческий капитал, как и любой физический капитал, может физически изнашиваться, терять свою стоимость экономически и амортизироваться.

Инвестирование в человеческий капитал предполагает преследование для инвестора каких то выгод. Для работника - это повышение уровня доходов, большее удовлетворение от работы, улучшение условий труда, рост самоуважения. Для работодателя - повышение производительности, сокращение потерь рабочего времени и эффективности труда, что в конечном итоге способствует повышению конкурентоспособности фирмы. Для государства - повышение благосостояния граждан, рост валового дохода, повышение гражданской активности.

Инвестиции в человеческий капитал - это не только затраты (на образование, улучшение здоровья, развитие способностей и т.п.), наращивающие человеческий капитал, но и расходы, связанные с миграцией и поиском работы, которые способствуют реализации человеческого капитала на рынке труда (тем самым повышая доходы работника) [7].

К. Макконнелл и С. Брю выделяют следующие виды инвестиций в человеческий капитал, представленные на рисунке 2.



Рисунок 2 – Виды инвестиций в человеческий капитал

Расходы на образование включают в себя общее и специальное образование, формальное и неформальное, подготовка на рабочем месте.

Расходы на здравоохранение складываются из расходов на профилактику заболеваний, медицинское обслуживание, диетическое питание, улучшение жилищных условий.

Расходы на мобильность – расходы, благодаря которым, работники мигрируют из мест с относительно низкой производительностью в места с относительно высокой производительностью.

По мнению Г. Беккера, Л Туроу, Т. Шульца, к инвестициям, развивающим созидательные способности индивидов относятся формальное и неформальное образование, подготовка на производстве, медицинские услуги и исследования в области здравоохранения, расходы на оптимизацию миграции, поиск информации о состоянии экономики.

Таким образом, видов инвестиций в человеческий капитал достаточно много. Однако, на наш взгляд, ключевыми являются **инвестиции в образование.**

Остальные - к примеру, расходы на здравоохранение, повышение мобильности человеческого ресурса и оптимизацию миграции - не менее важны, однако они, как показывает опыт крупнейших компаний, идут следующими в списке после расходов на образование. Общее и специальное образование улучшают качество, повышают уровень и запас знаний человека, тем самым увеличивают объем и качество человеческого капитала. Инвестиции же в высшее образование способствуют формированию высококвалифицированных специалистов, высококвалифицированный труд которых оказывает наибольшее влияние на темпы экономического роста.

Сегодня одним из важнейших компонентов вложений в человеческий капитал во всех странах являются расходы на обучение на производстве. В любом обучающем проекте до 80% знаний приходится на самостоятельное обучение. Особенно это относится к профессиям специалистов — исследователей, учителей, инженеров, экспертам по компьютерам и т.д., которые призваны непрерывно «обновлять» квалификацию через индивидуальное изучение литературы, использование независимых обучающих программ, обучение на примере деятельности, опыта и оценок (мнений) других людей.

Кто же должен получать доход от инвестиций в человеческий капитал? Ответ на этот вопрос во многом зависит от того, как решены институциональные проблемы защиты прав собственности, насколько эффективно в обществе регулируются контрактные отношения, разрешаются деловые и имущественные конфликты. Если человек обладает экономической и юридической свободой, то доходы от любых вложений в его человеческий капитал принадлежат ему самому. Правда, при этом могут возникать обязательства, например, по возврату образовательного кредита или отработке определенного срока в фирме, инвестировавшей в обучение своего сотрудника.

Инвестиции в человеческий капитал может осуществлять не только сам человек (близкие, спонсоры) но и организация, в которой он работает. Это естественно, поскольку для нее квалифицированный и грамотный сотрудник ценнее необученного. Конечно, человеческий капитал индивида как актив является

собственностью не организации, а самого работника, но совокупность работников, которые трудятся в организации, вполне можно рассматривать как ее человеческий капитал. Его масштабы зависят от комплекса факторов: способностей сотрудников, их трудового и жизненного опыта, уровня образования и квалификации, состояния здоровья (особенно если работа ответственная и требует выносливости, стрессоустойчивости и др.), мотивации (к самой работе, повышению квалификации), затрат, которые фирма осуществляет для обучения и воспитания персонала, подбора кадров и т.д. Накопленный потенциал внутрифирменных традиций и корпоративной культуры, будучи своеобразным активом компании, в сущности, одним из компонентов ее человеческого капитала, способствует повышению конкурентоспособности организации "на длинной дистанции".

В России инвестированию в образование и повышение квалификации работников мешает несовершенство институциональной среды, слабое регулирование контрактных отношений, поэтому и работник, и работодатель нередко ощущают себя незащищенными. Обучение работника за счет организации (тем более общее) связано для работодателя с огромным риском: даже если с работником будет заключен договор о том, что после обучения он отработает на предприятии определенный срок, нарушение этого договора, как показывает российская практика, часто остается безнаказанным и при обращении в судебные органы.

Из-за несовершенства законодательной базы многие организации проводят пассивную кадровую политику, подбирая работников, уже имеющих трудовой стаж. В целом это опасная для общества тенденция, поскольку в ходе смены поколений количество квалифицированных работников на рынке труда снижается. Затраты российских предприятий на внутрифирменное обучение кадров в среднем находятся на уровне 0,5-0,7% ФОТ, в то время как, по оценкам, они должны составлять не менее 1,5-2% [7]. (Для сравнения: в развитых странах данная статья расходов компаний достигает 5-10% ФОТ.)

Безусловны так же экономическая ценность и значимость здоровья для накопления человеческого капитала. Неудовлетворительное состояние здоровья

снижает производительность труда: физически слабые и больные работники не могут в полной мере реализовать свой человеческий капитал, поэтому организация экономически заинтересована в инвестициях в здоровье сотрудников.

Расходы организации на поддержание хорошего физического состояния своих сотрудников охватывают:

- профилактику профзаболеваний, характерных для вида ее деятельности;
- предоставление диетического питания для отдельных работников и (или) бесплатного питания для всех сотрудников;
- медицинское обслуживание по месту работы и (или) оплату путевок в дома отдыха, лечения в медицинских учреждениях, профилакториях и санаториях;
- улучшение жилищных условий;
- страхование работников от несчастных случаев (особенно тех, чья деятельность сопряжена с повышенной опасностью).

Инвестиции в здоровье сотрудников дают не только экономический, но и социальный эффект, связанный со снижением смертности, нетрудоспособности и заболеваемости. Улучшение здоровья сотрудников не только увеличивает производительность их труда, но и улучшает психологическое состояние, повышает качество жизни, что, кстати, полезно для организации, поскольку эмоциональное состояние людей также положительно влияет на продуктивность и уровень доходов.

Между расходами на образование и здоровье существует определенная взаимосвязь. Так, если образование или повышение квалификации работодателем не оплачивается, то у работников остается меньше денежных средств на улучшение своего здоровья. Если же затраты на здоровье существенны, то работник, скорее всего, будет отказываться от части инвестиций в образование, даже если те обеспечивают высокий прирост производительности и доходов.

Анализ международного опыта доказывает необходимость государственной поддержки внутрифирменной подготовки кадров. 76% корпораций США с численностью занятых 500 и более человек имеют программы в области подготовки и переподготовки кадров [7]. В Японии развитие персонала рассматривается как

приоритетное направление информационно-технической революции и пользуется государственной поддержкой (бюджетные субсидии). Германские фирмы ежегодно расходуют около 9 млрд. марок на повышение уровня образования и квалификации своих сотрудников.

Отметим, что "политика невмешательства" российского государства в процессы формирования и развития внутрифирменного человеческого капитала явно контрастирует с политикой, проводимой в развитых странах. Недооценка этой проблемы, приводящая к ослаблению конкурентоспособности отечественных предприятий и экономики страны в целом, может очень дорого стоить уже в самом недалеком будущем.

Таким образом, теория человеческого капитала - теория, предполагающая, что умение работника или группы работников добиться лучшего результата приводит к повышению их заработной платы. Она изучает процесс качественного совершенствования людских ресурсов, образуя один из центральных разделов современного анализа предложения труда.

Управление персоналом до формирования теории человеческого капитала подразумевало механическое использование интеллектуальных и физических способностей людей обучаться правилам выполнения различных работ и выполнять порученные задания. Или, другими словами, управление персоналом означало правление индивидуальной и коллективной производительностью работников, которое осуществлялось без учета субъективных особенностей индивидов.

Однако, благодаря теории человеческого капитала вложения в человека стали рассматриваться как источник экономического роста, не менее важный, чем "обычные" капиталовложения. Т.Шульц, Э.Денисон, Дж.Кендрик и др. произвели количественную оценку вклада образования в экономический рост. Было установлено, что на протяжении 20 века накопление человеческого капитала опережало темпы накопления физического капитала. По расчетам Э.Денисона, прирост душевого дохода в США в течение послевоенного периода был на 15-30% обусловлен повышением образовательного уровня рабочей силы.

Идеи, заложенные в теории человеческого капитала, оказали серьезное воздействие на экономическую политику государства. Благодаря ей изменилось отношение общества к вложениям в человека. В них научились видеть инвестиции, обеспечивающие производственный, причем долговременный по своему характеру, эффект. Это обеспечило теоретическое обоснование для ускоренного развития системы образования и подготовки кадров во многих странах мира.

Проведенный анализ литературных источников позволяет, утверждать, что возникновение теории человеческого капитала является ответом на изменения макроэкономических тенденций, таких как технический прогресс, отраслевая перестройка, усиление конкуренции. Эти изменения в свою очередь оказали существенное влияние на хозяйственную деятельность предприятий в производственной, технической и социально-экономической сферах, и определили необходимость кардинальных изменений в теории и практике управления людьми в организациях. Управление людьми становится фактором, определяющим успех или неудачу предприятия. Сотрудники организации превращаются в конкурентное богатство, капитал предприятия, который необходимо размещать, развивать и мотивировать для достижения необходимых целей предприятия. Следовательно, теория человеческого капитала выступает теоретическим обоснованием новых форм работы с кадрами предприятия.

1 . Содержание и особенности категории человеческий капитал (ресурсы) на различных уровнях: индивида, фирмы, государства

Классификация видов человеческого капитала возможна по разным основаниям и в разных целях. Практически все исследователи признают реальность и решающую роль интеллектуального капитала. Действительно, интеллектуальные продукты могут фиксироваться на материальных носителях (книги, отчеты, дискеты, файлы баз данных), оформляться как интеллектуальная собственность и включаться в хозяйственные операции в виде вложений в капитал, продажи лицензий, купли-продажи, учета как нематериального актива. Исследования интеллектуального капитала наиболее продвинуты и доведены до методик его

эффективного использования. Это позволяет использовать результаты научного анализа интеллектуального капитала для изучения других видов человеческого капитала.

Западные исследователи обычно выделяют виды человеческого капитала по видам инвестиций в человеческий капитал. Г. Шульц указывает, что способности человека «... развиваются посредством определенных видов деятельности, которые имеют атрибуты инвестиций» [28]. К таким видам инвестиционной деятельности он относит школьное образование, обучение на рабочем месте, укрепление здоровья, растущий запас информации относительно экономики. Всё эти виды деятельности нацелены на формирование конкретных групп человеческих способностей, которые могут получать капитальную оценку и применяться как человеческий капитал.

В данной работе рассматривается подход к выделению видов человеческого капитала, который основан на разграничении групп способностей, необходимых для активной жизнедеятельности человека. Назначение классификации состоит в обосновании целевых программ образования как основной формы формирования и накопления человеческого капитала.

Капитал здоровья. Физическая сила, выносливость, работоспособность, иммунитет к болезням, увеличение периода активной трудовой деятельности необходимы каждому человеку, в любой сфере профессиональной деятельности. Капитал здоровья является неотъемлемой частью человеческого капитала, инвестиции в который выражаются в сохранении работоспособности за счет уменьшения заболеваемости и увеличения продуктивного периода жизни. Инвестиции в здоровье обеспечивают нормальный оборот рабочей силы в производстве. Приведем пример из работы Романчина В.И. «Интерактивная теория фирмы», который рассчитал потенциальные экономические потери для ОАО «Орловский сталепрокатный завод». В 2009 году здесь работало около 6400 человек. Объем реализации на одного работника составил около 800 тыс. рублей в год или 4600 рублей за рабочий день, средняя зарплата - 8145 рублей в месяц. За 20 дней болезни работник не произвел продукции на 32 тыс. рублей, а при 100% оплате больничных ему выплачено 6300 рублей больничных. Если предположить, что

болели 67 % работников (как в среднем по стране), то общие потери рабочего времени составили 85,76 тыс. дней. Потенциальный ущерб предприятию от низкого здоровья нанесен в сумме 137,2 млн. рублей. Снижение заболеваемости на один день обеспечивает прирост выручки на 6,8 млн. рублей. Такова альтернативная оценка капитала здоровья.

Трудовой капитал. Чем сложнее труд, тем выше требования к квалификации, знаниям, опыту и ответственности работника. На предприятиях трудовой капитал воплощается в труде квалифицированных рабочих, доля которых зависит от применяемой технологии. Чем больше доля технологий, тем выше требования к трудовому капиталу. Улучшение технологии, переход на новые технологии требует инвестиций в повышение квалификации и переквалификацию. Сошлемся на опыт США, где фирмы инвестируют более 30 млрд. долларов в год на повышение квалификации персонала. Одна только фирма «Дженерал электрик» инвестирует в трудовой капитал ежегодно более 100 млн. долларов [28]. Трудовой капитал формируется всю жизнь по мере накопления опыта, трудовых навыков, умений и, самое главное, образования.

Интеллектуальный капитал. Интеллектуальная, творческая деятельность является пока уникальным атрибутом человеческого ума, изобретательности, смекалки. Продукт интеллектуальной деятельности патентуется и закрепляется авторским правом, как исключительная собственность автора, которому принадлежит право определения направлений и форм ее экономического использования. Объекты интеллектуальной собственности вовлекаются в хозяйственный оборот как нематериальные активы предприятий и увеличивают доходы фирмы и собственников данных активов. Интеллектуальный капитал как вид человеческого капитала приобрел свою актуальность сравнительно недавно. В современном мире именно люди, обладающие большим объемом знаний, информации, занимают более выгодные места в жизни. Материальное производство уходит на второй план, уступая место все расширяющейся сфере услуг. На предприятиях роль интеллектуального капитала можно оценить по инвестициям в исследования и разработки. Так, внутренние затраты предпринимательского сектора

в Российской Федерации на исследования и разработки в 2004 году достигли 74 млрд. рублей, увеличившись за 8 лет в 15 раз. Повышается результативность исследований и разработок. Если в 2004 году было использовано 55,4 тыс. передовых технологий, то в 2010 году уже 80 тысяч.

Организационно-предпринимательский капитал. Труд предпринимателя и менеджера имеет существенную специфику по сравнению с другими видами труда. Предприимчивость и деловая сметка, новаторство, организаторские способности и высокая ответственность, чувство бережливости и экономии, умение разумно рисковать, энергия и сила воли требуются для ведения бизнеса или управления. Организационно-предпринимательский капитал - один из наиболее перспективных и важных видов человеческого капитала. Инвестиции в его развитие являются все более продуктивными. Предприимчивостью обладают не все люди. Умение управлять, организовывать, создавать и вести успешный бизнес.- сложная способность, изучением которой занимаются психологи, социологи, экономисты. В развитых странах доля предпринимателей во взрослом населении достигает 7-10%. В России рост числа предпринимателей происходит, но пока медленно, противоречиво, особенно в связи с проявлением криминального и теневого бизнеса.

Культурно-нравственный капитал. Высокая культура и нравственность человека сегодня также необходимы в производстве как квалификация и интеллект. Врачебная деонтология, педагогическая и деловая этика, кодекс чести предпринимателя, трудовая и бытовая мораль создают здоровый нравственно-психологический климат в коллективах, повышают производительность труда и доходы. Репутация работника, имидж фирмы столь же важны для привлечения клиентов и инвестиций, сколь важны чисто деловые показатели бизнеса. Деловая честь, совесть, порядочность, ответственность ценятся высоко в цивилизованных деловых отношениях. Конечно, сохраняются тенденции отчуждения, эгоизма и конфликтности, но на их преодоление нужны дополнительные средства и усилия. Потому культурно-нравственный капитал необходимо учитывать как особый вид человеческого капитала во всех отраслях деятельности.

Все эти виды человеческого капитала имеют одну общую черту. Все они неотчуждаемы от отдельной человеческой личности. Однако составляющие человеческого капитала неоднородны и в последнее время появились ряд работ, которые выделяют в структуре человеческого капитала такие, которые могут отчуждаться от человеческой личности.

Социальный капитал. Социальный капитал в настоящее время находит все большее признание в экономической литературе. Социальный капитал может быть определен как некоторый набор общественных отношений, который минимизирует операционные затраты информации в пределах всей экономики. Социальный капитал связан с тем, что каждый экономический субъект тем или иным способом включен, интегрирован в систему социальных отношений. Это капитал общения, сотрудничества, взаимодействия, взаимного доверия и взаимопомощи, формируемого в пространстве межличностных экономических отношений. Диалог, открытость позволяют людям учиться друг у друга. Этот процесс может быть охарактеризован как социальное обучение. Практически все наши интеллектуальные преимущества состоят в знании, которое передается обществом и приобретается в процессе социализации, интеграции в систему общественных отношений. Так, накопленный социальный капитал России составляют формы сотрудничества, коллективизма, соборности. Примером негативного социального капитала является участие в криминальных сообществах, злоупотребление исключительным положением и т.п.

Бренд-капитал. Деятельность фирмы, обладающей клиентским капиталом, становится социально-экономической деятельностью, а саму фирму можно назвать «мета-предприятием», вовлекающим пользователя в «совместное создание и усовершенствование потребительских ценностей, ибо покупатель выступает судьей в последней инстанции всех созданных компанией продуктов и услуг». Примером эффективного использования клиентского капитала является, например, то, что операционная система Windows установлена на большинстве компьютеров, поэтому программисты стремятся разрабатывать прикладные программы прежде всего для этой системы, а затем уже для менее распространенных систем.

Структурный капитал. Это способность фирмы управлять своей организационной структурой, приспосабливаясь к меняющейся конъюнктуре рынка и одновременно изменяя ее в выгодном для фирмы направлении. Такой капитал тем больше, чем значительнее свободы сотрудников фирмы – носителей человеческого капитала. И тем ценнее, чем выше неопределенность и конкурентоспособность среды, в которой действует фирма. Эффективный структурный капитал фирмы может возникнуть только там, где «идеи ценятся выше, чем положение по иерархической лестнице». Примером фирмы, обладающей большим структурным капиталом может служить мировой лидер по производству микропроцессоров компания Intel. Чтобы покрывать свои издержки и увеличивать прибыль компания должна продавать все больше и больше процессоров каждой новой серии. Такая ситуация типична для любого несовершенного конкурента. Текущие издержки растут настолько стремительно, что угрожают свести к нулю всю будущую прибыль и превратить корпорацию в бесприбыльную. Чтобы такого не произошло, новая стоимость должна расти быстрее издержек. Это ставит существование фирмы в зависимость от быстро меняющихся предпочтений потребителей.

Организационный капитал. По своей сути это систематизированная и формализованная компетентность компании плюс системы, усиливающие ее творческую эффективность, а также организационные возможности, направленные на создание продукта и стоимости. Организационный капитал включает в себя:

- капитал инновации, к которому относят защищенные коммерческие права, интеллектуальную собственность и другие нематериальные активы и ценности, которые обеспечивают способность компании к обновлению;
- капитал процессов, который может быть представлен, например, системами производства, сбыта, послепродажного сервиса и др., в процессе деятельности которых формируется стоимость продукта.

Структуру видов человеческого капитала можно представить в виде таблицы 1.

Таблица 1 – Структура видов человеческого капитала [28]

Неотчуждаемые виды человеческого капитала (неликвидный капитал)	Отчуждаемые виды человеческого капитала (ликвидный капитал)
Капитал здоровья (биофизический)	Социальный капитал
Культурно-нравственный капитал	Клиентский капитал (бренд-капитал)
Трудовой капитал	Структурный капитал
Интеллектуальный капитал	Организационный капитал
Организационно-предпринимательский капитал	

На основе комбинирования различных подходов к классификации человеческого капитала можно предложить более укрупненную структуру его видов по уровням и собственности. Данная классификация представлена на рисунке 3.

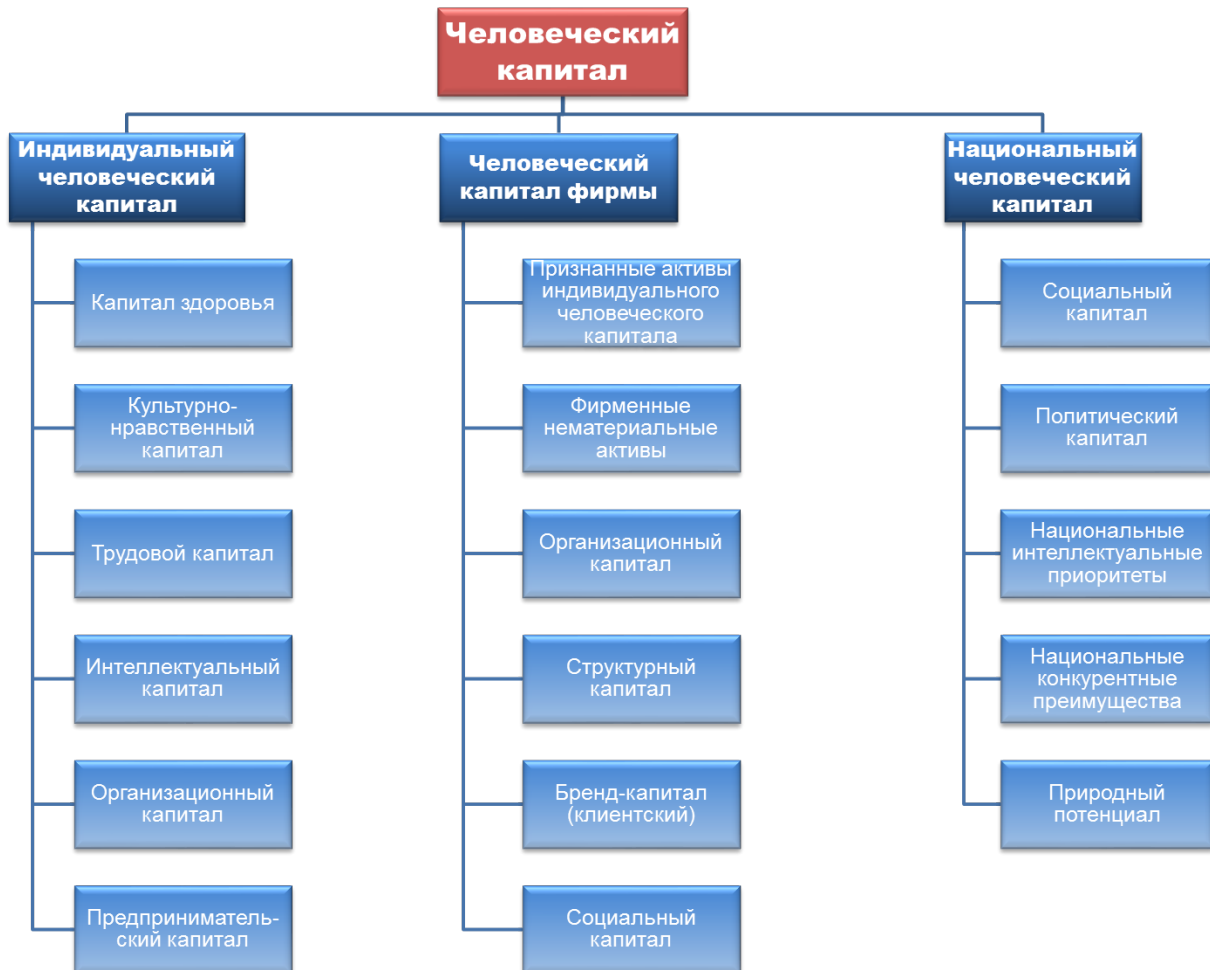


Рисунок 3 - Классификация видов человеческого капитала по уровням и собственности

Таким образом, данная классификация видов человеческого капитал позволяет рассматривать и оценивать человеческий капитал на уровне отдельного человека (микроуровень – индивидуальный человеческий капитал), отдельного предприятия или группы предприятий (мезоуровень – человеческий капитал фирмы) и государства в целом (макроуровень – национальный человеческий капитал).

1.3. Особенности и содержание управления человеческим капиталом, проблемы современных методик оценки человеческого капитала

Анализ эффективности инвестиций в человека показывает, насколько значимым становится для фирмы затрагивать средства на обеспечение здоровья, в образование и повышение квалификации персонала, поскольку в будущем обеспечивается больший доход всей компании. Однако многие исследователи наперебой отмечают, что используемые в моделях оценки человеческого капитала весьма и весьма сомнительны. При этом претензии предъявляются как к содержательному наполнению оценок, так и к техническим недостаткам при их конструировании, связанным со скудостью информационно-статистической базы.

В зарубежной и отечественной практике оценки бизнеса отсутствуют апробированные методы оценки корпоративных ресурсов индивидуального человеческого капитала. Это не может не сказываться на прозрачности компаний, их стоимости и деятельности всех профессионалов рынка. Оценщикам для оценки бизнеса и стоимости компании недостает всесторонней информации о качестве ее человеческих активов. Аудиторская компания не может выявить схему функционирования бизнеса перед его собственниками, что не позволяет последним принимать верные инвестиционные решения. Наконец, сам менеджмент компании может более эффективно управлять ее стоимостью с помощью показателей, учитывающих качество человеческого капитала.

Сегодня в широком перечне консалтинговых услуг предложения о реализации проектов по постановке регулярного менеджмента корпоративных ресурсов индивидуального человеческого капитала пока отсутствуют. Между тем, регулярная оценка бизнеса компании, в том числе оценка корпоративных ресурсов

человеческого капитала, может обеспечить предприятию конкурентное преимущество за счет непрерывного увеличения стоимости, инвестиционной привлекательности, лояльности клиентов, партнеров и сотрудников.

Распространенным способом оценки средних значений индивидуального капитала являются оценки по странам мира **индекса развития человеческого потенциала (ИРЧП)**. Следует заметить, что еще его очень часто называют индексом развития человеческого капитала или индексом человеческого развития.

Индекс развития человеческого потенциала - это экономический индекс, применяемый ООН для характеристики качества жизни в различных странах. Сразу заметим, что уровень жизни (или уровень благосостояния) и качество жизни - это всё-таки разные понятия, и их нельзя смешивать. Уровень жизни характеризует лишь уровень материального благополучия, то есть степень удовлетворения людьми материальных потребностей; его - вернее, средний уровень жизни в стране - достаточно хорошо отображает такой показатель, как ВВП на душу населения. А вот понятие «качество жизни» включает в себя также «нематериальные», или лучше сказать - «неденежные», не выражаемые в деньгах и не определяемые одними лишь деньгами, аспекты жизни людей: их здоровье и продолжительность жизни, свободу от стрессов, возможности для отдыха и досуга, для культурного развития и самореализации, доступ к знаниям и иным богатствам духовной культуры и т.д. Ясно, что объективно охарактеризовать качество жизни граждан какой-либо страны очень трудно - именно потому, что качество жизни - чрезвычайно сложное и многогранное понятие, и его никак невозможно выразить в долларах или евро. Здесь необходимо использовать какой-то интегральный показатель, но, тем не менее, полученные с его помощью результаты всегда будут неполными и спорными.

Методика расчета ИРЧП предполагает построение комплексного показателя как среднеарифметической величины трех показателей, оцениваемых экспертами по данным национальной статистики и отчетам в ООН:

- 1) ожидаемой продолжительности жизни на конкретную дату по шкале от 25 до 85 лет;

2) доступностью образования как средней величины грамотности взрослых (0-100%) и доли учащихся всех уровней образования в соответствующей возрастной группе (0-100%);

3) уровнем благосостояния, измеряемым по соотношению реального ВВП на душу населения, исчисляемому по паритету покупательной способности национальной валюты в долларах США.

Расчет ИРЧП осуществляется по следующей формуле:

$$Y_{рчп} = 1/3 * \sum Y_i \text{ или } (Y_1 + Y_2 + Y_3) / 3$$

Формула 1. Расчет ИРЧП [13]

где Y_1 – средняя ожидаемая продолжительность жизни при рождении;

Y_2 - индекс образования (уровень грамотности взрослого населения и совокупная доля учащихся в населении);

Y_3 - уровень жизни, оценённый через ВВП на душу населения (в долларах США) при паритете покупательной способности (ППС).

Таким образом, индекс развития человеческого потенциала определяется как среднее арифметическое от трёх предварительно рассчитанных х-индексов - индекса продолжительности жизни, индекса образования и индекса ВВП на душу населения. Именно перевод показателей качества жизни в индексы, принимающие значения от 0 до 1, позволяет учесть в одном интегральном индексе столь различные и несоизмеримые показатели, как ВВП на душу населения, уровень образования и продолжительность жизни.

Если ИРЧП страны превышает 0,8, то данная страна относится ООН к странам с высоким развитием, если ИРЧП от 0,5 до 0,8 - то это страна со средним развитием, и при ИРЧП ниже 0,5 - страна с низким развитием.

В докладе ПРООН 2011 года о человеческом развитии представлены данные по Индексу, рассчитанные по итогам 2011 года. В настоящее время Индекс охватывает

190 стран-участниц ООН, а также особые административные территории — Гонконг (Китай) и Палестинские территории (Израиль).

Исходя из приведенного рейтинга видно, что Россия относится к странам с высоким уровнем Индекса развития человеческого потенциала (0,755) и находится на 66 месте.¹

Однако доклады о развитии человеческого потенциала ПРООН подготавливаются не только на международном уровне, но и на региональном. Проанализировав рейтинг регионов Российской Федерации по индексу развития человеческого потенциала за 2004-2006 г.г. можно сделать выводы, представленные в таблице 2.

Таблица 2 – Динамика ИРЧП Республики Коми за 2004-2011г.г.²

Года	ВВП	Индекс дохода	ОПЖ	Индекс долголетия	Грамотность	Доля учащихся 7-24 лет	Индекс образования	ИРЧП	Место
2004	11723	0,795	62,2	0,620	99,2	73,2	0,905	0,774	15
2005	14134	0,826	62,3	0,621	99,2	71,9	0,901	0,783	15
2006	15931	0,846	64,21	0,654	99,2	71,0	0,898	0,799	13
2010	17607	0,863	66,20	0,687	99,2	71,0	0,898	0,816	12
2011	22335	0,903	66,54	0,692	99,2	71,7	0,900	0,832	11

В данном рейтинге участвуют 80 регионов, и Республика из них на данный момент находится на 11 месте, что, на наш взгляд, характеризует ее с лучшей стороны. В динамике этого показателя видно, что с каждым годом он улучшается, в основном за счет роста ВВП, индекса дохода и ожидаемой продолжительности жизни.

Говоря об оценке системы управления человеческим капиталом в организации, следует обратиться к проблеме стандартизации в данной сфере. В производстве стандарты существуют на протяжении многих лет. В менеджменте разработана целая система сбалансированных показателей:

- **ISO 9001** Система менеджмента качества (QMS)

¹ http://hdr.undp.org/en/media/HDR_2011_RU_Tables.pdf

² Доклады ПРООН о развитии человеческого потенциала в России 2004-2011 г.г. <http://www.undp.ru/index.php?iso=RU&lid=2&cmd=publications1&id=49>

- **ITIL** Система управления IT-подразделениями организации
- **ISO 14001** Система экологического менеджмента
- **OHSAS 18001** Система менеджмента безопасности труда

Но в системе управления человеческим капиталом мы подобной картины не наблюдаем.

В существующих учебниках по управлению человеческими ресурсами проблемы стандартизации управления человеческим капиталом рассматриваются под рубрикой «Нормативно-методическое обеспечение» и излагаются очень коротко. При этом совершенно не объясняются методологические основы подготовки стандартов управления персоналом, не уделяется внимание роли стандартов в достижении целей организации. Стандарты управления человеческим капиталом не являются самоцелью, они должны добавлять ценность. Прежде всего, документирование необходимо для удовлетворения требований потребителей (внутренних и внешних), то есть в документах обязательно должны быть зафиксированы конкретные ожидания потребителей от системы управления персоналом. Например, покупатели (внешние потребители) хотели бы встретить в магазине вежливое и квалифицированное обслуживание. Это означает, что должны быть:

а) разработаны письменные стандарты работы продавца,

б) должна быть разработана, задокументирована и утверждена руководством процедура обучения продавцов,

в) также должна быть разработана, задокументирована и утверждена руководством процедура периодической оценки работы продавцов.

Внутренние потребители ожидают квалифицированных услуг в области рекрутинга и обучения персонала. Следовательно, требования внутренних потребителей также должны быть четко сформулированы и задокументированы.

На рисунке 4 показано поле взаимоотношений сотрудников и организации. Оно разделено на зоны, регулируемые разными механизмами.

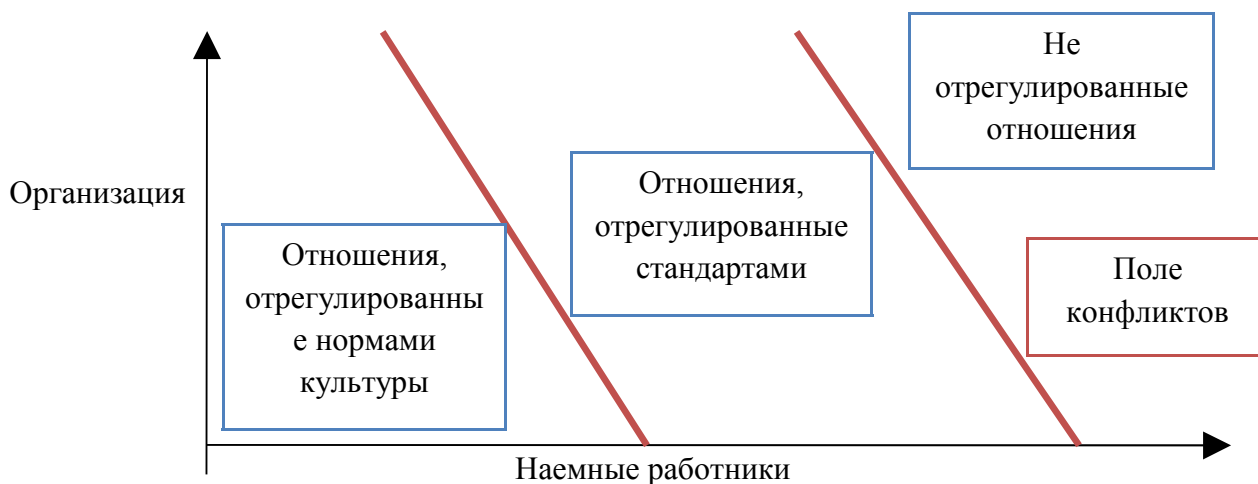


Рисунок 4 - Зоны взаимоотношений между организацией и работниками

Первая зона взаимоотношений сотрудника и организации регулируется культурными традициями, нормами. К таковым, например, можно отнести следующие соблюдаемые всеми традиции поведения: а) не курим на рабочих местах, б) уважительно относимся к старшим по должности и возрасту, в) для усиления аргументации не используем нецензурные выражения. В этой зоне сотрудники действуют в соответствии со сложившимися традициями, привычками. Их поступки, как правило, неосознанные. На вопрос о том, почему вы поступаете так, а не иначе, можно и не получить ответа. Или же ответ будет неопределённым: «Мы всегда так поступаем». В рассматриваемой зоне активная роль принадлежит сотрудникам организации. Именно они являются носителями культурных традиций.

Вторая зона взаимоотношений сотрудника и организации регулируется стандартами организации (положениями, регламентами, нормативами, утверждёнными технологиями). Примеры стандартов: а) должностная инструкция, б) правила внутреннего трудового распорядка, в) правила внешнего вида сотрудника. В этой зоне сотрудники соблюдают установленные требования, поскольку их нарушение повлечёт за собой наказание. Во второй зоне активная роль принадлежит организации, поскольку именно менеджеры компании ответственны за разработку стандартов, необходимых для достижения целей бизнеса. Со временем

формальные нормы перерастают в традиции, то есть становятся элементами культуры.

Третья зона взаимоотношений сотрудника и организации не регулируется ни культурными нормами, ни корпоративными стандартами. При такой ситуации возможны конфликты в организации. Например, это происходит, когда размыты должностные обязанности сотрудника. Или когда не формализованы приемлемые для организации результаты работы. Если все требования к сотруднику сформулированы в одном слове – «старайся», то рано или поздно возникнет ситуация, когда руководитель будет недоволен результатами работы, а сотрудник будет считать, что к нему незаслуженно придираются.

Таким образом, следует отметить, что в настоящее время в сфере управления человеческим капиталом отсутствуют четкие критерии эффективности работы, нет единых требований и стандартов (кроме документооборота, требований Трудового и Гражданского Кодекса РФ), т.е. каждая организация вырабатывает собственную политику, тактику, правила по управлению персоналом. Руководители, которым это удастся лучше, чем конкурентам, имеют преимущество на рынке труда, что в современных условиях является важным фактором успеха, поскольку стоимость человеческих ресурсов становится все более значимой статьей расходов.

Что же касается основных методов оценки человеческого капитала организации, то здесь единой методики нет, позволяющей надежно оценить совокупность интеллектуальных активов компании.

Рассмотрим подробнее некоторые методы оценки, представленные на рисунке 5.



Рисунок 5 - Подходы к методам оценок человеческого капитала

- 1) Качественный метод. Суть данного подхода к оценке человеческого капитала заключается в том, что оценке подвергаются качественные показатели, характеризующие как индивидуальные особенности конкретного работника, так и свойства работников компании в совокупности

Качественные характеристики конкретного сотрудника являются неотъемлемой частью попытки его стоимостного измерения. Вклад персонала в общие результаты определяется по следующим направлениям:

- вклад в развитие новых научных направлений;
- вклад в увеличение доходов компании;
- вклад в развитие отношений с заказчиками;
- вклад в координацию деятельности подразделений;
- вклад в успешное выполнение линейных функций.

При большей объективности данной методики используются весовые коэффициенты. Порядок расчета включает в себя три стадии:

1. Определение ключевых показателей, идентифицирующих вклад работника в капитал знаний компании.

2. Установление весовых долей (коэффициент значимости) для каждого показателя, исходя из того, насколько часто каждый показатель проявляется у аттестуемого.

3. Определение бальной шкалы для оценки каждого показателя.

Далее анализируются полученные результаты и определяется средний балл по каждому работнику. Данные значения сравнивают с эталонными, полученными эмпирическим методом (путем суммирования всех баллов по всем качественным показателям). К таким методам оценивания можно отнести аттестацию сотрудников, собеседование с экспертами, тестирование персонала и др.

- 1) Оценка человеческого капитала исходя из направленных инвестиций. Одним из основных конкурентных преимуществ компании является ее инновационная политика. Любую инновационную политику разрабатывают (создают) и внедряют сотрудники, поэтому эффективность функционирования компании напрямую зависит от того, насколько грамотны и образованы эти сотрудники. Исходя из этого, очевидна необходимость постоянного и непрерывного обучения сотрудников компании. Можно рассматривать сумму затрат в образование, переподготовку, конкретного сотрудника или всех работников компании как долгосрочные инвестиции в капитал знаний данной компании. Однако инвестиции в человеческий капитал являются оправданными, когда прослеживается тенденция повышения эффективности деятельности компании и пролеживается вклад конкретного сотрудника в данной тенденции. Именно эта закономерность положена в основу оценки человеческого капитала метод инвестиций (затрат на образования).

По мнению некоторых авторов, процесс инвестирования в человеческий капитал можно подразделить на восемь этапов: затраты на получения образования, затраты на поиск и найм персонала, затраты на персонал в период обучения, затраты на персонал в период накопления потенциала роста, затраты на персонал в период достижения профессионализма, затраты на персонал в период обучения, повышение квалификации, затраты на персонал в период снижения и "морального старения" профессионализма.

На наш взгляд, все затраты в человеческий потенциал условно можно разделить по источникам финансирования:

- финансирование за счет средств федерального бюджета – это затраты на образование в учебных заведениях (школа, среднеспециальные учебные заведения, высшие учебные заведения и др.)

- финансирование за счет средств компании, сотрудником которой является конкретный человек (затраты на переподготовку, повышения квалификации, дополнительное обучение и др.)

- затраты складывающиеся за счет средств и времени конкретного человека.

Самофинансирование или самообразование играет ключевую роль в формировании человеческого капитала. На каждом этапе экономическая эффективность обучения определяется соотношением затрат и результатов. Результатом инвестиций в человеческий капитал следует считать повышение производительности труда. Между этими показателями существует определенная зависимость, которую можно выразить следующей формулой:

Формула 2. Эффективность вложений в человеческий капитал [28].

$$\mathcal{E} = (B - B_n) * C : Z$$

где \mathcal{E} - эффективность инвестиций в человеческий капитал на определенном этапе;

B_n - выработка работника до обучения;

B - выработка работника после обучения;

C - цена единицы продукции;

Z - инвестиции в человеческий капитал.

- 2) Оценка человеческого капитала по аналогии с физическим капиталом. Между физическим и человеческим капиталом есть определенные сходства, которые позволяют провести оценку человеческого капитала по аналогии с физическим.

Во-первых, и человеческий и основной (материальный) капитал участвуют в процессе деятельности хозяйственной деятельности компании, формируют конечные финансовые результаты.

Во-вторых, как основному капиталу присущ процесс износа, так и человеческий капитал со временем обесценивается, так как часть знания забывается или устаревает.

Указанные сходства позволяют провести попытку оценки человеческого капитала на основе модели оценки основного (физического) капитала, для чего необходимо:

1. Определить «первоначальную стоимость» конкретного сотрудника. Для этого можно использовать различные методы тестирования и аттестации сотрудников.

2. Определить коэффициент «устаревания» (забывания) знаний, так как человеческому капиталу со временем утрачивает часть накопленных знаний, в то время как основной капитал подвергается физическому и моральному износу.

После определения первоначальной стоимости необходимо определить коэффициент устаревания и забывания знаний человека. Для этих целей необходимо определить срок участия конкретного работника в деятельности компании. В данном случае этот срок можно определить исходя из двух допущений:

- Срок, указанный в трудовом договоре конкретного сотрудника (в случае, если между работником и работодателем заключен срочный трудовой договор).
- Если между работником и работодателем заключен бессрочный трудовой договор целесообразно установить срок работы работника в компании исходя из требований законодательства конкретной страны к определению срока полезного использования других видов нематериальных активов.

3. Определить порядок изменения «первоначальной стоимости» сотрудника. Основные средства совершенствуются посредством проведения модернизации, реконструкции, в свою очередь, человеческий капитал совершенствуется посредством направленных в его развитие инвестиций.

Представленные методы измерения человеческого капитала имеют ряд существенных недостатков.

Экспертный метод (метод качественной оценки) является важным звеном в системе методов оценки человека, поскольку из всех существующих моделей,

наиболее объективно оценивает качественные составляющие человеческого капитала, однако ограничение только данным методом не позволяет получить стоимостное измерение человеческого капитала. Это очевидно, ввиду невозможности адекватного перехода от качественных показателей к количественным. Любая формализация неизбежно субъективна и может рассматриваться только в контексте рассматриваемой компании, и соответственно исключает возможность сопоставления, что сводит данную модель исключительно к попытке обоснованного управления человеческим капиталом, но никак не оценки.

Если рассматривать недостатки затратного подхода к оценке человеческого капитала (метод инвестиций), то на наш взгляд, опять возникает проблема объективного расчета всех инвестиций в человеческий капитал. Если рассматривать инвестиции только на уровне компании, назначением которых является улучшение показателей деятельности конкретного работника, повышение его квалификации, навыков, то необходимо оценить эффективность направленных инвестиций, что в конечном итоге должно найти адекватное отражение в формировании финансовых результатов деятельности компании. Объективную сложность также представляет собой попытка определения удельного веса эффективности конкретного работника в общем финансовом результате компании. Например, работник является менеджером по продажам колбасных изделий. Руководство направляет данного сотрудника на обучение продолжительностью 1 месяц и стоимостью 30 000 руб. После обучения, объем продаж колбасных изделий увеличивается, и связано это в большей степени, эпидемией куриного гриппа, вызвавшего падения спроса на куриное мясо. Таким образом, при данном подходе нельзя пренебречь влиянием внешних факторов, которые могут оказывать существенное влияние на формирование финансовых результатов компании. Кроме того, определенные сложности возникают с бухгалтерским и налоговым учетом инвестиций в человеческий капитал и измерением получаемых результатов. Затраты на обучение персонала и повышение его квалификации по правилам финансового учета следует относить к расходам, а не к инвестициям.

При анализе метода оценки человеческого капитала по аналогии с физическим (основным) капиталом вызывает сложность объективная оценка первоначальной стоимости, определения срока работы конкретного сотрудника в компании (то есть выбор рационального способа начисления коэффициента устаревания и забывания), а также сложность ведения учета, громоздкость оценки, которая в большей степени удобна для крупных компаний.

Конечно, можно попробовать провести сочетание указанных методов оценки и применять их в рамках конкретной компании, однако на наш взгляд, указанные недостатки таким образом можно минимизировать, но нельзя избежать.

Наиболее современный, позже других оформившийся подход, – измерение человеческого капитала с помощью индексов. До известной степени он позволяет комбинировать достоинства, преодолевать ограничения и искажения натуральных и стоимостных оценок. Измерение человеческого капитала на основе осуществленных в прошлом усилий концентрирует внимание на наиболее продуктивном, инвестиционном аспекте теории человеческого капитала. Однако применение этого метода требует решения вопроса о том, какие именно затраты на индивидуальном уровне, уровне фирмы и макроуровне следует рассматривать как инвестиции в этот вид нематериального богатства.

Исходная сложность метода состоит в том, что человеческий капитал представляет собой одновременно результат целенаправленных материальных и трудовых инвестиций (инвестиции времени и/или досуга) и органическую часть живой личности человека, не отделимую от его природных и социальных свойств и способностей. Здесь кроется целый клубок противоречий и проблем.

Во-первых, среди исследователей существуют большие расхождения во взглядах на то, какие затраты следует считать инвестициями в человеческий капитал, а какие относить к потребительским расходам, обеспечивающим текущее воспроизводство рабочей силы, или потребностям человека как личности, не связанным непосредственно с его производственной деятельностью.

Во-вторых, уязвимая сторона подсчета человеческого капитала на основе учета прямых затрат связана с интерактивностью процесса образования. В отличие от

накопления традиционного капитала, производство человеческого капитала предполагает не только инвестирование материальных и финансовых ресурсов, но и значительный вклад собственного труда тех, на кого направлены эти инвестиции. Отсюда следует, что индивидуальные результаты накопления в случае человеческого капитала значительно менее предсказуемы, чем при инвестировании в традиционные виды активов. Равные объемы финансовых инвестиций могут иметь результатом формирование различных объемов человеческого капитала. О качестве приобретаемого оборудования с большой степенью точности можно судить по его цене и характеристикам фирмы-производителя. Два изготовленных на одном заводе по одинаковым чертежам компьютера с вероятностью близкой к единице будут иметь практически идентичные эксплуатационные параметры. Однако два выпускника одного и того же вуза, прослушавшие одни и те же курсы у одних и тех же преподавателей, неизбежно будут различаться объемом и качеством приобретенных знаний, навыков и других ценных, с точки зрения работодателя, свойств.

В-третьих, большинство подсчетов инвестиций в человеческого капитала не учитывают затрат, не имеющих денежного эквивалента, прежде всего нерыночные виды деятельности, связанные с воспитанием детей в семье, а также собственный труд учащихся в ходе образовательного процесса. Своеобразной попыткой компенсировать этот пробел является включение в состав инвестиций теневого компонента – гипотетических потерянных заработков учащихся. Потерянные заработки включаются практически во все расчеты запаса человеческого капитала, выполненные на основе метода совокупных инвестиций. Однако и тут сразу же вскрывается комплекс противоречий, иллюстрирующих, насколько зыбкой является любая количественная оценка человеческого капитала: 1) Начиная с какого возраста следует учитывать потерянные заработки? 2) Что стоит за «потерянными заработками»?

Подводя итог, следует заметить, что объективная и достоверная оценка человеческого капитала, на наш взгляд, очень затруднена, поскольку на результаты

деятельности человека оказывают влияние огромное количество разнообразных факторов, не поддающихся количественной оценке.

Кроме того, сочетание данных факторов может приводить к непредсказуемым последствиям поведения человека в различных обстоятельствах в течение определенного промежутка времени.

Факторы, оказывающие влияние на поведение человека и как следствие на результаты его деятельности можно условно разделить на следующие группы: биологические, физиологические, социальные, психологические. На наш взгляд, одним из ключевых факторов, напрямую влияющих на эффективность деятельности конкретного работника, является мотивация. Очевидно, что результаты труда зависят от природных способностей и приобретенных навыков, но именно мотивация является источником трудовой активности личности.

Таким образом, следует заметить, что данные модели рассматриваются в большей степени как качественные характеристики оценки человеческого капитала, они необходимы, но в большей степени предназначены для внутреннего менеджмента. В то же время очевиден вывод невозможности оценки отдельных составляющих интеллектуальных активов, в том числе фундамента капитала знаний компании - человеческого капитала, в связи с чем оценка капитала знаний должна носить комплексный характер и ориентирована она должна быть в первую очередь на формирование справедливой стоимости компании.

1.4. ФАКТОРЫ, ВЛИЯЮЩИЕ НА УПРАВЛЕНИЕ РАЗВИТИЕМ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ

Один из основных вопросов при решении проблемы управления развитием персонала - выявление и учет факторов, влияющих на управление развитием человеческих ресурсов организации. Это явления, причины, движущие силы, тормозящие или способствующие деятельности. Выделим их особенности [27. с. 91]:

- все факторы взаимосвязаны и взаимозависимы, представляют определенную систему, где изменение показаний одного фактора вызывает изменение других;
- значимость влияния факторов зависит от конкретных условий деятельности;
- направленность факторов и управление развитием человеческих ресурсов организации различно по направлению, характеру и содержанию;
- оценка влияния каждого фактора, взятого в отдельности, как правило, затруднена в силу их системной зависимости.

Для выделения факторов выполним анализ функционирования системы управления развитием человеческих ресурсов организации при достижении целей. Результаты анализа (таблица 3) указывают на различные причины и силы, действующие на управленческую деятельность.

Таблица 3 - Анализ функционирования системы управления развитием человеческих ресурсов

Аспекты анализа	Результаты анализа	Общие выводы
1	2	3
<p><i>Элементный</i> - выделение элементов, образующих систему, взаимодействие которых обеспечивает присущие ей качественные особенности</p>	<p>Анализ выявляет элементы биологической, социальной, духовной природы персонала (человека), процессуальные и предметные. Элементы персонала (человека): тело человека (физическое и полевое), жизненные программы, цели, ценности, потребности, мотивы, жизненные планы, стратегии, функции самоуправления, жизненные принципы, установки, позиции и т.д. Процессуальные: управление развитием представляет собой процесс изменения информации, поступающей человеку:</p> <ul style="list-style-type: none"> • управление является целесообразной деятельностью персонала управления, направленной на выработку информационного воздействия; • самоуправление является целесообразной самодеятельностью человека, 	<p>1. Персонал (человек) как система состоит из множества элементов различной природы и сложности.</p> <p>2. Персонал (человек) является элементом других систем.</p> <p>3. Наблюдается тесная взаимосвязь, взаимодействие элементов при достижении жизненных целей.</p> <p>4. Основное воздействие на эффективность развития оказывают:</p> <ul style="list-style-type: none"> • психофизиология, социальные и духовные характеристики персонала (человека); • количество и качество информации, используемой персоналом (человеком) в процессе управления развитием; • уровень владения методами, техниками, технологиями управления и самоуправления;

	<p>направленной па выра ботку информационного возлей ствия;</p> <ul style="list-style-type: none"> • управление и самоуправление осуществляются с использованием приемов, методов, техник, технологий (психологических и социальных), обеспечивающих управление развитием 	<ul style="list-style-type: none"> • условия, создаваемые персоналу (человеку) в организациях, где он осуществляет свою деятельность
<p><i>структурный</i> - качественная специфика проявления системы управления развитием, ее особенностей, свойств в виде прочной относительно устойчивой связи и взаимодействие элементов системы управления персоналом</p>	<p>Выявлена связь в функционировании системы управления и самоуправления персонала (человека) и окружающих их систем. В системе управления развитием выделяется две самостоятельные, но взаимосвязанные подсистемы: управляющая и управляемая. Важнейшей характеристикой управляющей системы является организационная структура - форма разделения труда в управлении, закрепляющая деление на функции.</p> <p>В структуре управления и самоуправления персонала (человека) выделяются несколько иерархических уровней, объединенных вертикальными и горизонтальными связями.</p> <p>При общности биосоциальных основ управления на всех уровнях иерархии отдельные системы персонала (человека) управляются "подсознанием" и реагируют на осознанные решения лишь после специального психотехнологического воздействия</p>	<p>Структура системы управления развитием сложная, построенная по иерархическому принципу, по с отдельными элементами децентрализации. Важная роль в целенаправленности функционирования системы управления развитием имеет структура, создаваемая персоналом управления для управления и самоуправления собой и своим окружением. Соответствие структуры управления и самоуправления цели развития оказывает факторное воздействие</p>
<p><i>Функциональный</i> -выявляет наличие функциональной зависимости между элементами системы управления развитием и элементами и системой в целом</p>	<p>При согласовании функций управления и самоуправления развитием проявляются системный эффект и активность функционирования. Выявлено, что управление развитием персонала - труд интеллектуальный и физический, преобразующий затраты энергии. Предметом этого труда являются информация и средства труда, которыми персонал (человек) воздействует на себя и свое окружение</p> <p>Средства труда и их функциональная принадлежность являются важнейшим фактором в управлении развитием персонала, от них зависят функциональные</p>	<p>Результаты эффективности управления и самоуправления развитием персонала связаны с научной обоснованностью используемых технологий и уровнем владения ими персоналом (человеком). Системный эффект в управлении развитием персонала заключается в согласованности целевой, организационной и функциональной структур в управлении собой и окружающими людьми</p>

	особенности остальных элементов системы управления и самоуправления и подсистемы "труд" в частности. Установлена связь функциональной структуры управления и самоуправления развитием с целевой, функциональной и организационными структурами, методами управления, самоуправления и труда	
<i>Системный</i> — вскрывает механизм управления и самоуправления развитием персонала	Система управления и самоуправления развитием персонала (человека) является самоорганизующейся с присущим ей механизмом управления (совокупностью организационных форм и структуры управления, цели, рычагов и методов управления и самоуправления и т. д.). Для управления развитием система должна быть открытой внешнему миру, иметь цель и адаптер (сервис безопасности), позволяющий самоадаптировать персонал (человека) как систему, сохраняя его целостность под воздействием внешних разрушающих факторов. Достижение системного эффекта в результате управления и самоуправления связано с согласованием механизма управления организации с целью человека как организационной системы на основе объективных законов управления	Учитывая воздействие внешней среды, персонал (человек) должен целенаправленно пере-страивать систему и механизм управления, корректировать отдельные цели, уточняют!) функции, менять стратегию и тактику, использовать эффективные тех] гологи и. Совершенствование механизма управления развитием требует изменения методов, технологий управления и самоуправления и необходимого уровня владения ими. Достижение эффективности управления развитием связано с научной организацией труда

Для системного анализа влияния факторов на управление развитием персонала факторы необходимо привести в систему, что дает возможность упорядочить, детально изучить каждую из групп и в результате управлять воздействием на процесс управления развитием человеческих ресурсов организации.

Поскольку в теории и практике управления нет единого мнения о построении классификации факторов, то рассмотрим основные положения такой классификации. Основываясь на результатах анализа, приведенных ниже, можно констатировать, что разработка классификации предполагает, прежде всего, постановку цели проведения этой работы и введение ограничений на количество и степень разнообразия факторов. При классификации факторов первоначально

выявим и сгруппируем основные факторы, влияющие на управление развитием в целях дальнейшего определения основных направлений и путей повышения эффективности развития персонала в конкретных условиях. Введение ограничений на количество и степень разнообразия факторов достигается выделением классификационных признаков и необходимой степенью детализации этой работы. Классифицировать факторы целесообразно с учетом модульного принципа, позволяющего на каждом этапе самоуправления жизнедеятельностью выявлять ту группу, которая в наибольшей степени оказывает влияние на самоуправленческую деятельность.

Анализ литературных источников свидетельствует, что наиболее часто при разработке классификации факторов используют следующие классификационные признаки: степень общности; регулируемость; способ воздействия, источник воздействия; значение факторов; характер воздействия; природа факторов; содержание факторов.

В дальнейшем обоснуем наиболее приемлемый признак классификации факторов в соответствии с целью совершенствования управления развитием персонала. Для этого проанализируем классификационные группы факторов по каждому признаку.

Степень общности. В соответствии с методологической функцией категории общего и единичного факторы можно подразделить на общие (присущие всему процессу управления развитием) и одиночные (свойственные отдельным элементам системы управления развитием). Поскольку отдельные на основе сходства можно объединить в группы с признаками, средними между общими и единичными, то назовем их особенными признаками. Этот подход к классификации ориентирует на учет диалектической взаимосвязи между общим, особенным и единичным, на их взаимопереход при определенных обстоятельствах.

Степень регулируемости. В анализе управленческой развивающей деятельности целесообразно применить следующую классификацию факторов: управляемые (регулируемые) - характеризуют качество работы коллектива; условно нерегулируемые (труднорегулируемые) - обладают большой инерцией и зависят от

предыстории функционирования объекта развития, частично поддаются воздействию со стороны объекта управления; неуправляемые (нерегулируемые) - не могут быть изменены субъектом управления. Чем выше уровень управления развитием, тем больше факторов можно рассматривать в качестве управляемых, шире становятся границы целенаправленного изменения. Многие факторы на нижнем уровне являются внешними ограничительными условиями. На среднем уровне их можно рассматривать в качестве управляемых. Анализ показывает: чем длительнее период реализации принятого решения по развитию персонала, тем шире становятся границы возможного изменения труднорегулируемых факторов. К примеру, управляемость фактора определяется конкретными условиями места и времени управления развитием. Классификация факторов по этому признаку позволяет учитывать их в практической деятельности.

Способ воздействия. Факторы непосредственного (оказывают прямое воздействие на эффективность управления развитием) и косвенного воздействия на отдельные стороны процесса управления развитием.

Источник воздействия. Факторы системы управления развитием, воздействующие со стороны сил и средств обеспечения управления развитием, и управленческие (влияют на основные элементы системы управления развитием персонала, определяют эффективность управленческого труда персонала управления, методы работы).

Значение факторов. Факторы *экстенсивные* - обеспечивают повышение эффективности управления развитием персонала за счет увеличения ресурсов управления при тех же параметрах технических средств управления, при том же уровне квалификации и структурном составе персонала управления; *интенсивные* факторы, базирующиеся, в основном, на лучшем использовании технических средств управления, на ускорении внедрения достижений науки и передовой практики.

Характер воздействия. Дифференциация факторов на основные (главные) и не основные (второстепенные) достоверна только на определенный период времени в зависимости от конкретных условий складывающейся обстановки.

Природа факторов. Факторы, действия которых объясняются законами развития персонала: социально-психологические, организационно-технические; они связаны с участием в управлении развитием персонала (человека), техники и технологических особенностей организации.

Содержание факторов. Анализ существующих классификаций по содержанию показывает на возможность выделения двух основных групп. К первой группе относятся факторы воспитания, выделенные по одному признаку: социальные, политические, духовные, научно-технические, материальные, организационные, человеческие, информационные, средств труда. Вторая группа составлена с учетом действия факторов на систему (подсистему) не обособленно, а в тесном взаимодействии. В них выделяются соответствие управляющей системы управляемой и научная организация управленческого труда.

Итоги анализа свидетельствуют о необходимости разработки классификации факторов по признаку "содержание", чтобы раскрыть природу, сущность управления и самоуправления развитием персонала. Проведенные исследования позволяют выделить следующие группы факторов, влияющих на управление развитием человеческих ресурсов персонала в зависимости от их содержания и сущности: человеческий; информационно-энергетический; средств управления развитием человеческих ресурсов персонала организации (технологический и средств управленческого труда); системные. Последние обусловлены взаимодействием других факторов и условиями управления развитием персонала, действиями системы управления развитием и уровнем научной организации труда в них.

Таким образом, классификация факторов, влияющих на самоуправление по содержанию, основывается на выделении четырех групп (рисунок 6).

Предложенная классификация факторов базируется на положениях теории систем, ибо, рассматривая управление развитием человеческими ресурсами персонала как процесс, имеющий соответствующие цели развития, механизм управленческого информационно-энергетического воздействия, вырабатываемый средствами развития, и организацию труда, придающую организованность всем

элементам системы человеческой деятельности, можно констатировать, что свойства системы управления развитием человеческими ресурсами персонала - производные от свойств ее элементов. С изменением элементов системы изменяются и ее свойства, а в результате взаимодействия элементов у системы управления развитием появляются новые свойства, отсутствующие у ее элементов. Более того, в предложенной классификации наряду с системным подходом реализован и комплексный, так как классификация представлена совокупностью психофизиологических, социальных, организационных, технологических и других факторов, которые в системе охватывают все аспекты управления и самоуправления развитием.

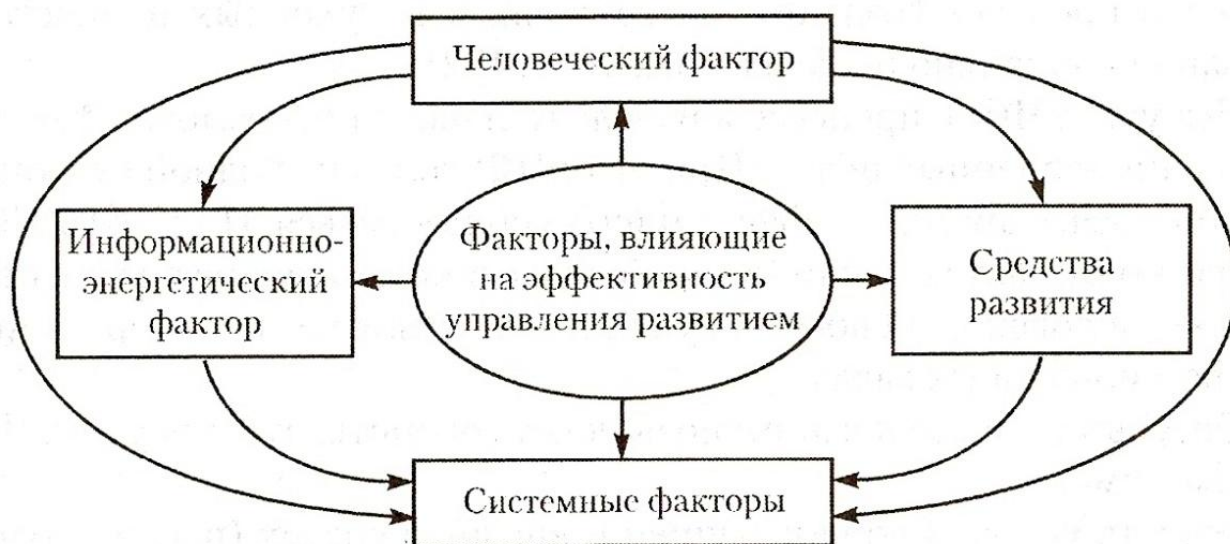


Рисунок 6 - Система факторов, влияющих на эффективность управления развитием персонала организации

Основываясь на изложенном, разработан состав факторов для каждой классификационной группы. При этом будем учитывать, что классификация должна содержать систему факторов, обеспечивающую обоснованное развитие человеческих ресурсов персонала.

2. МОТИВАЦИЯ КАК МЕХАНИЗМ ЭФФЕКТИВНОЙ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ

2.1. МОТИВАЦИЯ И ЕЁ ЭФФЕКТИВНОСТЬ В УПРАВЛЕНИИ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ

Одним из механизмов формирования эффективной системы управления человеческими ресурсами является мотивация и стимулирование сотрудников. В управлении человеческими ресурсами применяются материальные и нематериальные способы стимулирования работников. Необходимо непрерывно модернизировать системы стимулирования, так как интерес у человека в компании к стандартным материальным методам стимулирования со временем теряется и в следствии этого ухудшается их удовлетворенность и качество работы, от которого зависит успех компании.

В соответствии с результатами опроса E-executive, специалисты по работе с персоналом и руководители компаний называют вопросы мотивации самыми важными для компании после подбора персонала, его обучения и развития. [30]

Мотивация (от фр. motif - побуждение) – это совокупность внутренних и внешних движущих сил, которые побуждают человека к деятельности, задают границы и формы этой деятельности и придают ей направленность, ориентированную на достижение определенных целей. [31]

Понятие мотивации включает три аспекта: а) что в деятельности человека находится в зависимости от мотивации, б) каково соотношение внутренних и внешних сил и в) как мотивация соотносится с результатами деятельности человека.

В управлении персоналом мотивация рассматривается как процесс активизации мотивов работников (внутренняя или интринсивная мотивация) и создания стимулов (внешняя или экстринсивная мотивация) для их побуждения к эффективной деятельности.

Целью мотивации является формирование комплекса условий, побуждающих человека к осуществлению действий, направленных на достижение цели с максимальным эффектом. [24. с. 40]

К основным понятиям, помогающим описать процесс мотивации, относятся:

Потребности – это то, что возникает и находится внутри человека; что можно считать достаточно общим для всех людей, но имеет индивидуальное проявления для каждой личности. Люди могут по-разному реагировать на потребности – удовлетворять их, подавлять или игнорировать.

Мотивы – это то, что вызывает определенные действия людей. Мотив находится внутри человека и имеет персональный характер, он зависит от множества внешних и внутренних факторов, а также от действия других, возникающих параллельно с ним мотивов.

Мотив не только побуждает человека к действию, но и определяет что и как необходимо сделать. Поведение человека определяется не одним мотивом, а их совокупностью, в которой мотивы могут находиться в определенном отношении друг к другу по степени их воздействия на поведение человека. Состояние различных мотивов, обуславливающих поведение людей, образует его мотивационную структуру.

Мотивационная структура – это совокупность мотивов, находящихся в определенном взаимодействии, рассматриваемая как основа осуществления человеком определенных действий. Мотивационная структура личности относительно стабильна, однако может меняться, например, сознательно в процессе воспитания человека, его образования.

Мотивирование – это процесс воздействия на человека с целью побуждения его к определенным действиям путем пробуждения в нем определенных мотивов. Мотивирование, в зависимости от решаемых с его помощью задач, условно делится на два типа:

1) Путем внешних воздействий на человека вызываются к действию мотивы, которые побуждают человека совершить желаемую инициатором деятельность. При данном типе мотивирования необходимо знать, какие мотивы могут побуждать человека к желаемым действиям и как вызвать эти мотивы в человеке.

2) Процесс формирования (корректировки) мотивационной структуры человека, при котором основное внимание уделяется воспитанию человека.

Стимулы выполняют роль рычагов воздействия, вызывающих действия определенных мотивов. В качестве стимулов могут выступать отдельные предметы, действия других людей, обещания, возможности и т.п.

Стимулирование – это процесс использования различных стимулов. Стимулирование – одно из средств, с помощью которых может быть осуществлено мотивирование. Следует отметить, что чем сильнее в организации используется мотивирование, тем реже возникает необходимость применения стимулирования (т.к. воспитание приводит к тому, что члены организации сами проявляют интерес к целям и задачам, стоящим перед ней). [10]

В работе человека мотивация, в основном, оказывает воздействие на следующие характеристики деятельности: усилие (на работу можно затратить различные усилия – больше или меньше), старание (в целом влияет на качество труда), настойчивость (способность довести дело до конца, не взирая на трудности), добросовестность (ответственное отношение к работе), направленность (к чему стремится человек, выполняя работу – получить удовлетворение или помочь организации в ее задачах и миссии).

Мотивационный процесс - процесс взаимодействия основных элементов мотивации, в результате которого формируются замыслы, цели, решения и технологии выбора предстоящих действий по удовлетворению потребностей.

Мотивация, рассматриваемая как процесс, в классическом варианте может быть представлена в виде шести последовательных этапов:

Этап 1 – возникновение потребности. Потребность проявляется в виде ощущения, что чего-то не хватает, и побуждает человека предпринять какие-либо действия для ее устранения.

Этап 2 – поиск путей устранения потребности. После того, как потребность возникла, существует необходимость что-то с ней сделать: удовлетворить, подавить или игнорировать до определенного времени.

Этап 3 – определение направления действий. Человек определяет, что и какими средствами нужно сделать, чтобы устранить потребность.

Этап 4 – осуществление действий. Человек затрачивает усилия для достижения желаемого результата.

Этап 5 – получение вознаграждения. По завершению работы человек получает вознаграждение. На этом же этапе определяется на сколько верно были выбраны пути достижения желаемого результата, т.е. мотивация ослабляется, усиливается или остается неизменной.

Этап 6 – устранение потребности. В зависимости от удовлетворенности потребности, человек либо прекращает деятельность (до наступления новой потребности), либо продолжает искать возможности и осуществлять действия по устранению потребности. [22. с. 150]

Влияние мотивации на поведение человека зависит от множества факторов, во многом индивидуально, и может меняться под воздействием обратной связи со стороны деятельности человека. [21. с. 118]

Мотивационное управление – это функциональная часть общего управления, система специфических методов и способов, обеспечивающая осознание и выбор предстоящих действий на основе оценки ситуации, целеполагания, принятия решения, ожидаемых вознаграждений персонала посредством удовлетворения и согласования их ценностных ориентации, потребностей, интересов.

Мотивационное управление концентрируется на:

- влиянии на состояние мотивации (степени идентификации сотрудника с фирмой, формировании его мотивов),
- чувстве его собственного достоинства (уважения как личности, сообщения о его значении для фирмы, ожиданиях результатов от его деятельности);
- приведении мотивов в действие (обсуждаются личные интересы и возможности сотрудника);
- усилении мотивов;
- оценке работы и аттестации (пересмотр зарплаты, рост, дополнительные выгоды);

- удовлетворении потребностей;
- обеспечении процесса мотивации. [21. с. 123]

Так как хорошая работа по мотивации персонала ведет к: 1) увеличению оборота и прибыли; 2) более творческому подходу и активности во внедрении достижений НТП; 3) повышенному притоку сотрудников; 4) повышению их работоспособности; 5) большей сплоченности и солидарности; 6) уменьшению текучести кадров; 7) улучшению репутации фирмы и др. [39]

I. Основные теории мотивации

Мотивацией можно управлять, если обобщить различные мотивы в определенные группы и сформулировать общие правила «обращения» с такими группами мотивов. Существует большое количество различных теорий, пытающихся найти подход к управлению мотивацией. Все существующие теории могут быть разбиты на три группы:

- первоначальные теории мотивации;
- содержательные теории мотивации – концентрируются на выявлении и анализе факторов мотивации;
- процессуальные теории мотивации – базируются на динамике взаимодействия различных мотивов.

Необходимо заметить, что ни одна из теорий не является абсолютной, но все они наполнены интересными идеями, которые могут иметь прикладное значение для разработки эффективной системы мотивации.

Первоначальные теории мотивации сложились исходя из анализа исторического опыта людей и применения простых стимулов принуждения, материального и морального поощрения.

Наиболее известной и широко применяемой до сих пор является политика «кнута и пряника». Этот метод ограничивается рассмотрением взаимосвязи между деятельностью и ее результатами при изменении поведения подчиненных путем соответствующего использования немедленных вознаграждений или наказаний. [22]

Применительно к управлению хозяйственной деятельностью впервые проблема мотивов и стимулов была поставлена Адамом Смитом, который считал, что людьми управляют эгоистические мотивы, постоянное стремление улучшить свое материальное положение. Здесь он подразумевал мотивацию предпринимателя, не учитывая мотивацию рабочих, непосредственных участников производственного процесса. [21, с. 87-92]

Хотя развитие общественного сознания и показало несостоятельность данного метода, некоторые его положения нашли свое отражение в мотивационной модели «X», «Y», «Z». (Рис.)

Теория «X» была первоначально разработана Фредериком Тейлором, а затем развита и дополнена Дугласом МакГрегором, который добавил к ней теорию «Y». [11] Теория «Z» была предложена значительно позднее (в 80-х годах) Уильямом Оучи [32]. Каждая из теорий описывает определенные группы работников на предприятии (рисунок 7).



Рисунок 7 - Мотивационная модель «X», «Y», «Z»

В теории «X» описываются плохие работники, имеющие нелюбовь к работе. Поэтому в качестве главного стимула используется принуждение, а вспомогательного - материальное поощрение.

Модель по теории «У» отражает передовую, творчески активную часть общества. Стимулы побуждения к труду отражаются в следующем порядке: признание, моральное, материальное поощрение, принуждение; но удельный вес таких работников невелик (около 15 – 20% от численности коллектива). Чаще всего они индивидуалисты и не могут полностью раскрыть свои таланты в социальной группе. [32]

Теория «Z» описывает хорошего работника, предпочитающего работать в группе, и имеющего цели деятельности на долгую перспективу. Стимулы побуждения к труду этих работников эффективны в такой последовательности: материальное поощрение, моральное поощрение, признание, принуждение.

Таким образом, работники, описываемые теориями «X», «Y», «Z», образуют различные группы людей, которые руководствуются различными мотивами поведения. На предприятии представлены все типы людей, и применение той или иной концепции мотивации определяется удельным весом работников конкретного типа в группе.

Первоначальные теории мотивации определили направление для дальнейшего развития других, более применимых к реалиям нашего общества, теорий мотивации.

Содержательные теории мотивации

Эта группа теорий исследует мотивацию в статике, т.е. изучает потребности и их влияние на мотивацию (бихевиористический или поведенческий подход). В них делается попытка дать ответ на вопрос о том, что внутри человека побуждает его к деятельности. Наиболее известными теориями этой группы являются:

1) Теория иерархии потребностей Абрахама Маслоу:

Базой для многих современных теорий мотивации являются исследования американского психолога Абрахама Маслоу, который предположил, что человек мотивируется удовлетворением серии потребностей, выстроенных в иерархическую пирамиду - «Пирамиду потребностей А. Маслоу».

Данная концепция включает в себя следующие идеи и предпосылки:

- люди постоянно ощущают какие-либо потребности; некоторые из них являются сильно выраженными и могут быть объединены в группы;

- группы потребностей находятся в иерархическом подчинении по отношению друг к другу;
- потребности, если они не удовлетворены, побуждают к действиям, удовлетворенные потребности не мотивируют людей; если одна потребность удовлетворена, ее место занимает другая неудовлетворенная потребность;
- потребности, находящиеся ближе к основанию «пирамиды», требуют первоочередного удовлетворения;
- потребности более высокого уровня начинают активно действовать на мотивы деятельности человека после того, как, в общем, удовлетворены потребности более низкого уровня;
- потребности более высокого уровня могут быть удовлетворены большим количеством способов, нежели потребности более низкого уровня.

Согласно теории А. Маслоу имеют место следующие группы потребностей (в порядке убывания насущности):

Физиологические потребности являются врожденными и необходимы для поддержания человеком своего организма в жизнедеятельном состоянии (вода, пища, воздух, жилье и др.). Люди, мотивы которых порождены в основном потребностями этой группы, мало уделяют внимания содержанию работы, концентрируются на оплате и условиях труда, удобстве на рабочем месте и т.д.

Потребности безопасности связаны со стремлением людей находиться в стабильном и безопасном состоянии. Исходя из них, человек стремится избегать риска, внутренне противится нововведениям, уважает четкие правила и порядок, оценивает свою работу с точки зрения обеспечения стабильности, требует социальных гарантий, страхования и т.д.

Потребности принадлежности и причастности - человек стремится к совместным действиям в группе, ищет дружеские связи и общение, хочет быть членом каких-либо неформальных объединений людей, участвовать в общественных мероприятиях и т.д.

Потребности признания и самоутверждения отражают желание людей быть компетентными, способными и уверенными в себе, а также желание добиться признания этих качеств и уважения со стороны окружающих.

Потребности самовыражения объединяют потребности, выражающиеся в деятельности человека через его стремление к наиболее полному использованию своих знаний, способностей и навыков (выполнение творческой работы). [21, с. 39-43]

В теории потребностей А. Маслоу есть ряд уязвимых моментов: 1) потребности по-разному проявляются в зависимости от ситуационных факторов (содержание работы, положение в организации, пол, возраст и др.); 2) в практике необязательно наблюдается жесткое соподчинение групп потребностей; 3) удовлетворение ряда потребностей верхней группы не обязательно приводит к ослаблению их воздействия на мотивацию.

2) *Теория ERG Клейтона Альдерфера:*

При изложении своей теории ERG (Existence, Relations, Growth), Клейтон Альдерфер, также как и А. Маслоу, исходит из положения, что все многообразие человеческих потребностей можно условно объединить в группы. Однако он считает, что таких групп всего три, и они соотносятся с группами потребностей А. Маслоу [24, с. 39-46]:

Потребности существования включают в себя две группы: потребности безопасности и физиологические потребности.

Потребности связи корреспондируют с потребностями принадлежности и причастности; отражают социальную природу человека, стремление его быть членом семьи, коллектива, общества в целом.

Потребности роста аналогичны потребностям самовыражения и включают в себя также ту часть потребностей признания и самоутверждения, которая связана со стремлением к развитию уверенности и к самосовершенствованию.

Три группы потребностей К. Альдерфера тоже расположены в иерархическом порядке. Но у Альдерфера допускается движение в обе стороны: вверх (удовлетворение потребностей), если удовлетворены потребности низшей группы, и

вниз (фрустрация), если не получается удовлетворить потребности более высокой группы. Наличие двух направлений движения открывает новые возможности в мотивационном воздействии на персонал.

3) *Теория приобретенных потребностей Дэвида МакКлелланда:*

Концепция Дэвида МакКлелланда связана с изучением и описанием влияния потребностей: соучастия, достижения и властвования. В соответствии с идеями МакКлелланда эти потребности, если они в достаточной мере присутствуют у человека, оказывают заметное воздействие на его поведение, заставляют прилагать усилия и осуществлять действия, направленные на их удовлетворение; при этом они рассматриваются как приобретенные под влиянием жизненных обстоятельств, опыта и обучения [24, с. 39-46].

Потребность достижения проявляется в стремлении человека достичь стоящие перед ним цели более эффективно, чем он это делал раньше. Такие работники предпочитают самостоятельно ставить свои цели, склонны принимать достаточно умеренные по уровню риска решения и ожидают немедленного результата от осуществленных действий.

Потребность соучастия проявляется в стремлении к дружеским отношениям с окружающими. Люди с высокой потребностью соучастия коммуникабельны, стремятся получить одобрение и поддержку от коллектива, обеспокоены общественным мнением.

Потребность власти характеризуется желанием человека контролировать действия и деятельность других, оказывать влияние на их поведение, брать на себя ответственность за них. Они могут быть разделены на 2 группы:

- те, кто стремится к власти ради самой власти. Их привлекает возможность командовать другими, а интересы организации часто отходят на второй план.
- те, кто стремится к власти ради решения организационных задач и выполнения ответственной руководящей работы, т.е. власть как средство достижения целей организации.

4) *Теория двух факторов Фредерика Герцберга:*

В 1959 году Фредерик Герцберг провел исследования, исходя из которых заключил, что процессы обретения удовлетворенности и нарастания неудовлетворенности являются двумя различными процессами, т.е. факторы, которые приводили к росту неудовлетворенности, при их устранении необязательно приводили к увеличению удовлетворенности и наоборот

Процесс «удовлетворенность – отсутствие удовлетворенности» находится под влиянием сильно мотивирующих факторов. Если эти факторы не присутствуют, то их отсутствие не вызывает сильной неудовлетворенности. Группа этих факторов получила название мотивирующих факторов (или мотиваторов): достижение, признание, ответственность, продвижение и т.д.

Процесс «неудовлетворенность – отсутствие неудовлетворенности» определяется влиянием факторов (гигиенические или факторы здоровья), связанных с внешним окружением, в котором происходит работа: заработная плата, безопасность на рабочем месте, режим работы, отношение в коллективе и т.д.

На основе теории двух факторов можно сделать следующий вывод: если у работника присутствует чувство неудовлетворенности, то необходимо в первую очередь обратить внимание на факторы, вызывающие эту неудовлетворенность и устранить их; после того, как ликвидировано состояние неудовлетворенности, следует переходить к факторам, вызывающим состояние удовлетворенности [21, с.109-111].

Процессуальные теории мотивации

Процессуальные теории мотивации рассматривают ее с точки зрения того, как человек распределяет усилия для достижения различных целей и каким образом выбирает конкретную линию поведения. Авторы этой группы теорий указывают на дополнительные факторы, лежащие в основе мотивов наряду с потребностями, воздействие на которые корректирует процесс мотивации персонала в нужном направлении. *К процессуальным теориям мотивации относятся:*

1) Теория ожидания Виктора Врума:

Поведение человека (в рамках теории) представляется как процесс выбора из двух или нескольких альтернатив. Теория ожидания дает ответ на вопрос, как

человек делает тот или иной выбор, сталкиваясь с несколькими альтернативами, и насколько он способен добиваться результатов в соответствии с этим выбором. [21, с. 342] Суть ее в том, что введены соотношения между вознаграждением и достигнутыми результатами.

Процесс мотивации по данной теории складывается из трех частей: ожидание, валентность и результат, взаимодействие которых необходимо исследовать.

Результат рассматривается на двух уровнях: 1) *результаты первого уровня* – это результаты выполнения работы, осуществления действий, состоящие в качестве и количестве произведенного продукта (выполненной услуги); 2) *результаты второго уровня* – это возможные последствия, вытекающие из результатов первого уровня, представляющие собой реакцию руководства или окружения на основе оценки результатов первого уровня.

Валентность отражает то, в какой степени для человека желателен или приемлем каждый конкретный результат из множества возможных на первом и на втором уровнях. Если результат ценится человеком, валентность положительна; когда результат отвергается, валентность отрицательна; когда результат безразличен, валентность равна нулю.

Ожидание отражает представление человека о том, в какой мере его действия приведут к достижению определенного результата; обычно степень ожидания результата действия основана на прямом опыте, анализе сходных ситуаций, от самооценки, способности оценить обстановку.

Прилагая усилия для устранения возникшей потребности, человек формирует для себя ожидания результатов первого уровня и корректирует свои усилия согласно ним. Достигнутый результат первого уровня оценивается через валентность: если она отрицательна, происходит возврат назад для поиска иного пути достижения; если она положительна, формируются ожидания результатов второго уровня. Появление результатов второго уровня вызывает их оценку через валентность с точки зрения того, насколько они могут удовлетворить потребность. Если они могут удовлетворить ее, то она удовлетворяется и процесс завешен; если

не могут, то процесс возобновляется. [21, с. 345] *В общем виде формула мотивации по теории ожиданий представлена в приложении 4.* Если значение одного из этих факторов будет мало, то мотивация будет низкой.

2) Теория постановки целей Эдвина Лока:

Теория постановки целей исходит из того, что поведение человека определяется теми целями, которые он ставит перед собой, т.к. именно ради достижения поставленных перед собой целей он осуществляет определенные действия.

В общем виде базисная модель, описывающая процесс постановки целей, выглядит так: Человек (коллектив в целом или отдельный его работник) осознает и оценивает события, окружающую обстановку, возникающие потребности; на основании этого он сознательно определяет для себя ряд целей, к достижению которых намерен стремиться, и, исходя из поставленных целей, осуществляет определенные действия. Достигнув цели (результата), он получает удовлетворение потребностей. [31, с. 174-176]

Теория постановки целей полагает, что уровень исполнения работы может зависеть от следующих четырех характеристик целей:

Сложность цели отражает степень профессиональности и уровень исполнения, необходимые для ее достижения. Повышение целей может вызвать рост активности труда и его результатов, но до того момента, пока они остаются реально достижимыми.

Специфичность отражает качественную ясность цели, то есть то, насколько определенно она задана.

Приемлемость цели отражает степень, в которой человек воспринимает эту цель как свою собственную, даже если она сформулирована не им самим, а руководством. Человек может не принимать внешние цели, если выгода от их достижения неочевидна.

Приверженность человека цели отражает, сколько усилий он реально готов затратить для ее достижения, и насколько настойчивым он будет, т.е. изначально будет понятно не разочаруется ли человек в цели.

Последним шагом процесса мотивации признается достижение цели и удовлетворенность работника результатом. Значение этого шага состоит также в том, что он не только завершает цепочку процесса мотивации, но и является исходным для осуществления следующего цикла мотивации. [31, с. 174-176]

В практической реализации у теории постановки целей просматривается ряд сложностей, так как у разных людей существует различная сила целевой ориентации, своя степень целенаправленности и т.д.

3) Теория равенства Спейси Адамса:

Одним из постоянных стремлений людей является желание получить справедливую оценку своим действиям. При этом справедливость связывается с **равенством**, оценивается в сравнении с оценками, которые получают действия других. Если человек считает, что руководство компании относится к нему так же, как и к другим, без дискриминации, адекватно вознаграждает трудовую деятельность и оценивает ее по тем же критериям, что и деятельность других, то он ощущает удовлетворение от работы. Естественно, это сказывается и на уровне трудовой активности персонала.

По мнению Адамса, каждый субъект мысленно оценивает отношение [31, с. 301]:

$$\frac{\text{Индивидуальные доходы}}{\text{Индивидуальные затраты}} = \frac{\text{Доходы других лиц}}{\text{Затраты других лиц}}$$

Человек определяет на основе субъективных критериев: а) значимость для себя всех форм полученного поощрения и б) значимость тех усилий, которые он, по его мнению, приложил при осуществлении трудовой деятельности. Аналогично по своим критериям он оценивает: в) поощрение и г) издержки тех лиц, с которыми он сравнивает себя. Сопоставляя эти четыре показателя, он приходит к выводам относительно справедливости поощрений.

Следует особо подчеркнуть, что в этой теории имеется в виду то, распределены ли справедливо, то есть соответственно усилиям, обязанности и поощрения с субъективной точки зрения работников. Не столь важно реальное равенство, важно,

ощущают ли его наличие работники. В связи с этим применяются некоторые методы, способные искусственно сформировать ощущение равенства у людей. [31, с. 215]

Таблица 4 - Варианты реакции работника на ощущение им неравенства согласно С. Адамсу [31, с. 216]

<p>Работник может попытаться добиваться справедливого распределения поощрений усилением своей трудовой активности. Однако в этом случае он неизбежно почувствует, что вместе с ростом поощрения растут и его издержки, в размерах, которые с его точки зрения издержкам других не соответствуют.</p>
<p>Работник может потерять мотивацию, считая, что его труд поощряют и оценивают неравно и несправедливо. Это может привести к решению сократить прилагаемые усилия, что приведет к снижению эффективности и качества труда, сокращению трудовой активности.</p> <p>Теряется стремление к созидательным, с точки зрения целей организации, действиям. Неравенство в данном случае приводит к выраженным отрицательным последствиям.</p>
<p>Работник может предпринять попытку увеличить поощрения, то есть начать добиваться роста заработной платы и требовать иных дополнительных стимулов, в том числе и нематериального характера, для поддержания трудовой деятельности на текущем уровне.</p>
<p>Работник может произвести переоценку своих возможностей, решить, что завышал оценку своих способностей. При этом понизится уровень самооценки, уверенности в себе.</p>
<p>Может быть предпринята довольно оригинальная попытка воздействовать на поощрения и нагрузки тех лиц, с которыми сравнивает себя работник. Доступными ему способами влияния он может попытаться заставить этих лиц увеличить усилия, затраты, или добиваться сокращения их поощрений.</p>
<p>Работник может изменить для себя объект сравнения, решив, что лицо или несколько лиц, с которыми он сравнивается, находятся в особых условиях (личные связи и т.п.).</p>

4) Теория мотивации Л. Портера и Э. Лоулера:

Эта модель включает в себя элементы теории ожидания и теории справедливости. В ней фигурируют пять переменных: затраченные усилия, восприятия, полученные результаты, вознаграждение, степень удовлетворения. При этом достигнутые результаты зависят от приложенных усилий, способностей и характерных особенностей, а так же от осознания работником своей роли. Уровень

приложенных усилий будет определяться ценностью вознаграждения и степенью уверенности в том, что данный уровень усилий действительно повлечет за собой вполне определенный уровень вознаграждения.

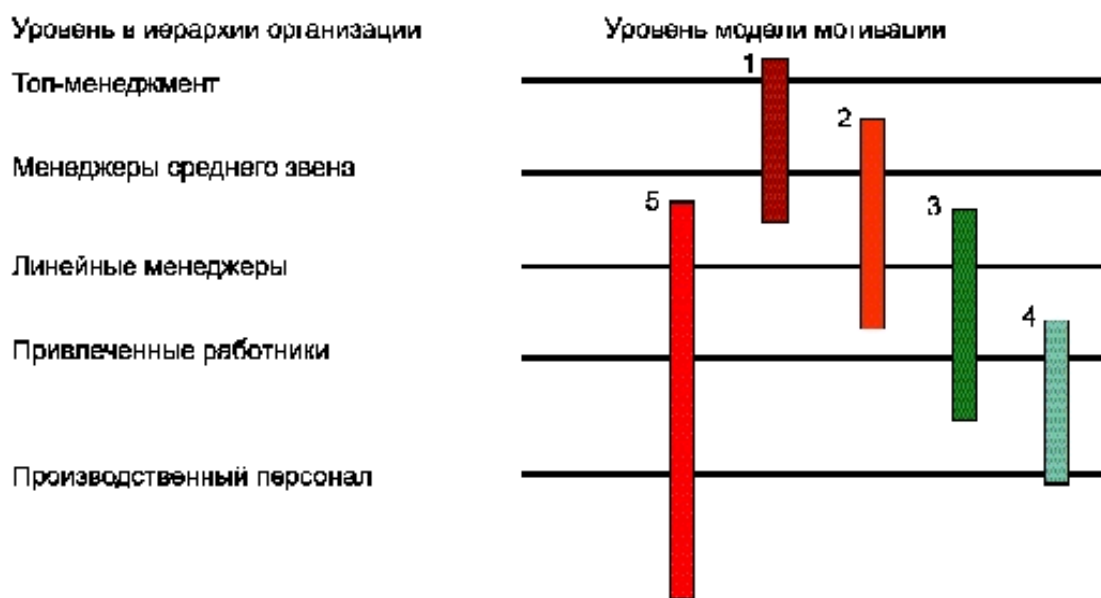
В теории Портера-Лоулера устанавливается соотношение между вознаграждением и результатами, т.е. человек удовлетворяет свои потребности посредством вознаграждений за достигнутые результаты.

Один из наиболее важных выводов Портера и Лоулера состоит в том, что результативный труд ведет к удовлетворению и способствует повышению производительности работы персонала.

Каждая из теорий мотивации пытается найти универсальный подход, применимый к любому человеку в любой организации, этим лишь приоткрывая новый пласт человеческой психики и доказывая ее неизученность и неклассифицируемость.

Но в каждой теории есть ядро, которое позволяет сделать некоторые выводы о механизме мотивации человека, хотя применение этих выводов будет действенным лишь для определенной категории людей, находящихся в определенном состоянии на определенном этапе развития. Применение любой теоретической разработки на практике требует изучения не только внешней среды, на базе которой она будет развертываться, но и внутренней среды, то есть самого человека.

По мнению автора, данные теории могут и должны рассматриваться лишь в совокупности, т.к. на практике применяются лишь отдельные элементы мотивационных теорий. Примером может служить схема уровней мотивации по иерархическим уровням организации, представленная на рисунке 8.



Примечание:

Уровень 5 – мотивирование по методу «кнута и пряника»;

Уровень 4 – мотивирование по А. Маслоу, Д. МакГрегору и т.д.;

Уровень 3 – мотивирование по Ф. Герцбергу, теория равенства (С. Адамс), теория ожидания (В. Врум, Л. Портер, Э. Лоулер);

Уровень 2 – теория мотивации по целям (Э. Лок);

Уровень 1 – внеэкономическая мотивация, мотивация уровнем мотивации.

Рисунок 8 - Схема уровней мотивации по иерархическим уровням организации
[31. С. 243]

II. Способы мотивации персонала.

Способы мотивации персонала – это совокупность приемов и методов, мотивирующих персонал на результативный труд. Основные способы мотивации и основная их характеристика указаны в таблице 5.

Таблица 5 - Основные способы мотивации и основная их характеристика.

Способ мотивации	Основное содержание
1. Заработная плата (номинальная)	Оплата труда наемного работника, включающая основную (сдельную, повременную, окладную) и дополнительную (премии, надбавки за проф.мастерство, доплаты за условия труда, совместительство, подросткам, кормящим матерям, за работу в праздничные дни, за сверхурочную

	работу, за руководство бригадой, оплата или компенсация за отпуск и т.д.) заработную плату.
2. Заработная плата (реальная)	Обеспечение реальной заработной платы путем: 1) повышения тарифных ставок в соответствии с устанавливаемым государством минимумом; 2) введение компенсационных выплат; 3) индексация заработной платы в соответствии с инфляцией.
3. Бонусы	Разовые выплаты из прибыли предприятия (вознаграждение, премия, добавочное вознаграждение). За рубежом это - годовой, полугодовой, рождественский, новогодний бонусы, связанные, как правило, со стажем работы и размером получаемой зарплаты. Различают следующие виды бонусов: за отсутствие прогулов, экспортный, за заслуги, за выслугу лет, целевой и т.д.
4. Участие в прибылях	Выплаты через участие в прибылях - это не разовый бонус. Устанавливается доля прибыли, из которой формируется поощрительный фонд. Распространяется на категории персонала, способные реально воздействовать на прибыль (чаще всего это управленческие кадры). Доля этой части прибыли коррелирует с рангом руководителя в иерархии и определяется в процентах к его доходу (зарплате базовой).
5. Участие в акционерном капитале	Покупка акций предприятия (АО) и получение дивидендов: покупка акций по льготным ценам, безвозмездное получение акций.
6. Планы дополнительных выплат	Планы связаны чаще всего с работниками сбытовых организаций и стимулируют поиск новых рынков сбыта: подарки фирмы, субсидирование деловых расходов, покрытие личных расходов, косвенно связанных с работой (деловых командировок не только работника, но и его супруга или друга в поездке). Это косвенные расходы, не облагаемые налогом и поэтому более привлекательные.
7. Оплата транспортных расходов или обслуживание собственным транспортом	Выделение средств на: 1) оплату транспортных расходов; 2) приобретение транспорта: а) с полным обслуживанием (транспорт с водителем руководящему персоналу); б) с частичным обслуживанием лиц, связанных с частыми разъездами.
8. Сберегательные	Организация сберегательных фондов для

фонды	работников предприятия с выплатой процентов не ниже установленного в Сбербанке РФ. Льготные режимы накопления средств.
9. Организация питания	Выделение средств на организацию питания на фирме; выплату субсидий на питание.
10. Продажа товаров, выпускаемых организацией или получаемых по бартеру	Выделение средств на скидку при продаже этих товаров.
11. Стипендиальные программы	Выделение средств на образование (покрытие расходов на образование на стороне).
12. Программы обучения персонала	Покрытие расходов на организацию обучения (переобучения)
13. Программы медицинского обслуживания	Организация медицинского обслуживания или заключение договоров с медицинскими учреждениями. Выделение средств на эти цели.
14. Консультативные службы	Организация консультативных служб или заключение договоров с таковыми. Выделение средств на эти цели.
15. Программы жилищного строительства	Выделение средств на собственное строительство жилья или строительство на паевых условиях.
16. Программы, связанные с воспитанием и обучением детей	Выделение средств на организацию дошкольного и школьного (колледжей) воспитания детей, внуков сотрудников фирмы; привилегированные стипендии.
17. Гибкие социальные выплаты	Компании устанавливают определенную сумму на «приобретение» необходимых льгот и услуг. Работник в пределах установленной суммы имеет право самостоятельного выбора льгот и услуг.
18. Страхование жизни	Страхование за счет средств компании жизни работника и за символическое отчисление - членов его семьи.
19. Программы выплат по временной нетрудоспособности	Покрытие расходов по временной нетрудоспособности.
20. Медицинское страхование	Страхование как самих работников, так и членов их семей.
21. Льготы и	Выплаты, формально не связанные с достижением

<p>компенсации, не связанные с результатами стандартного характера</p>	<p>определенных результатов (компенсации перехода на службу из других компаний - расходов, связанных с переездом, продажей, покупкой квартир, недвижимости, трудоустройство жены (мужа) и т.д.; премии и другие выплаты (в связи с уходом на пенсию или увольнением)). Указанные выплаты, получившие за рубежом название «золотые парашюты», предназначены для высших управляющих, обычно включают дополнительный оклад, премии, долговременные компенсации, обязательные (предусмотренные в компании) пенсионные выплаты.</p>
<p>22. Отчисления в пенсионный фонд</p>	<p>Такой альтернативный государственному фонд дополнительного пенсионного обеспечения может быть создан как на самом предприятии, так и по договору с каким-либо фондом на стороне.</p>

Существующие способы мотивации можно объединить в три основных группы: экономические (материальные), социально-психологические и организационно-распорядительные (нематериальные). [13]

1) Экономические способы мотивации (материальные):

Это система воздействия на персонал с помощью конкретного соизмерения затрат и результатов (материальное стимулирование и санкции, финансирование и кредитование, зарплата, себестоимость, прибыль, цена и т.п.). В качестве основных методов здесь выступает система заработной платы и премирования, которая должна быть максимально связана с результатами деятельности фирмы.

Экономические способы мотивации включают в себя: заработную плату, премии (годовые, квартальные, ежемесячные, индивидуальные, к празднику и т.д.), доплаты за стаж, бонусы, компенсационный (социальный) пакет, подарки, бесплатные обеды, карьерный и профессиональный рост, гибкий график работы, создание команды, разделение власти (опционы) и т.д.

На сегодняшний день система мотивации предполагает премирование ключевых сотрудников компании не только денежными выплатами (бонусами) и т.д., но и **опционами, акциями или иными правами** (договор, по которому

покупатель получает право совершить покупку или продажу актива по заранее оговорённой цене).

Дальнейшее развитие корпоративного управления российских компании, повышение их публичности и информационной прозрачности невозможно без урегулирования конфликтов интересов («акционер — менеджер — сотрудник») рыночными способами, которые успешно используются в рамках программ мотивации на основе акций. К ним относятся:

- акций с ограничениями (Restricted Stock Units);
- отложенные акции (Deferred Stock Units);
- акции, привязанные к эффективности бизнеса (Performance Stock Units);
- либо денежный эквивалент, соответствующий приросту стоимости акций с учетом дивидендных выплат (Phantom Stock) или без них (Stock Appreciation Rights).

[26]

Конечно, ни одна система материального вознаграждения не может в полной мере учитывать характер и сложность труда, личный вклад работника и весь объем работы, так как многие трудовые функции вообще не фиксируются в нормативных актах и должностных инструкциях. Потребности постоянно меняются, поэтому нельзя рассчитывать, что мотивация, которая сработала один раз, окажется эффективной и в дальнейшем. С развитием личности расширяются возможности, потребности в самовыражении. Таким образом, процесс мотивации путем удовлетворения потребностей бесконечен. [13, с. 15-18]

Как отмечалось, кроме экономических (материальных) способов мотивации существуют и неэкономические (нематериальные), арсенал которых значительно больше.

2) Социально-психологические и организационно-распорядительные способы мотивации (нематериальные):

Организационно-распорядительные способы мотивации включают в себя: участие в делах организации (как правило, социальных); перспективу приобрести новые знания и навыки; обогащение содержания труда (предоставление более интересной работы с перспективами должностного и профессионального роста) и т.д.

Морально-психологические способы мотивации включают в себя: создание условий, способствующих формированию профессиональной гордости, личной ответственности за работу (наличие известной доли риска, возможность добиться успеха); присутствие вызова, обеспечение возможностей выразить себя в труде; признание (личное и публичное, а так же ценные подарки, почетные грамоты, Доска почета) и т.д.

В практике управления, как правило, одновременно применяют различные способы и их комбинации. Для эффективного управления мотивацией необходимо использовать в управлении предприятием все три группы методов. Так, использование только властных и материальных мотиваций не позволяет мобилизовать творческую активность персонала на достижение целей организации. Для достижения максимальной эффективности необходимо применение и нематериальных способов мотивации. В рамках этих групп методов сегодня разрабатываются отдельные методики и системы мотивирования персонала. [24]

2.2. МЕХАНИЗМ ПОСТРОЕНИЯ СИСТЕМ МОТИВАЦИИ

Система мотивации (СМ) – это система методов, средств и организационных решений, направленных на достижение требуемого уровня и качества мотивации (и демотивации) персонала в интересах достижения целей и выполнения миссии организации.

Система мотивации это не просто набор способов мотивирования персонала, это целостная и законченная система, включающая в себя все необходимые инструменты для эффективного мотивирования и демотивирования персонала, в том числе необходимые правовые аспекты.

В настоящее время подход к построению систем мотивации базируется на посылке о первоочередности развитии мотивационной структуры личности.

Поэтому приоритет должен быть обращен на человека, и построение компании должно быть ориентировано на потребности людей. Для удовлетворения их потребностей в самореализации и обеспечения потребности компании в развитии, очевидно, нет другого варианта, кроме как построить ее на основе системы мотивации персонала.

Система мотивации является действенным инструментом управления персоналом только в том случае, если она качественно разработана и правильно используется на практике. По оценкам западных экспертов, мотивированный специалист может повысить эффективность своей работы на 40%. Однако различные ошибки при разработке систем мотивации приводят к тому, что усилия и затраты на мотивирование сотрудников не только не дают ожидаемых результатов, но и ухудшают ситуацию в компании. [22. с. 150]

Не существует идеальной и абсолютно справедливой комплексной системы мотивации персонала. Однако существуют простые правила, позволяющие любой системе быть более эффективной и действенной.

Система мотивации должна быть:

- проста и понятна всем;
- прозрачна и публична;
- максимально объективно учитывать результаты деятельности, квалификацию персонала и т. д.;
- приниматься (утверждаться) коллегиально.

Только при соблюдении этих правил у персонала компании формируется устойчивое мнение, что каждый сотрудник имеет возможность контролировать (в отдельных случаях даже самостоятельно просчитывать) результаты деятельности.

Поэтому только сам руководитель может повлиять на свой бизнес. Ведь успех и рост компании напрямую зависит от поставленных целей руководителя, его способностей и качеств. [24. с. 40]

Цель системы мотивации – сделать так, чтобы сотрудники компании захотели выкладываться ради достижения поставленных целей.

Отсутствие у персонала желания работать на компанию (т.е. мотивирования) приводит к проблемам, среди которых:

1. низкая производительность и качество труда;
 2. низкая лояльность и высокая текучесть;
 3. невозможность привлечь и удержать нужных специалистов и управленцев
- и т.д.

У большинства российских компаний работа с системой мотивации в большинстве компаний сводится к разработке системы материального мотивирования. Но далеко не все проблемы можно решить, изменяя заработную плату. Важную роль на сегодняшний момент занимает нематериальная мотивация персонала, которая позволяет добиваться целей компании подчас гораздо эффективнее, быстрее и экономичнее. Очевидно, что эффективная система мотивации предполагает баланс этих двух видов стимулов.

Как уже было сказано, одинаковые способы мотивирования не могут применяться по отношению к различным группам (по социальным или властным признакам). Т.е. современная система мотивации направлена на воспитание сотрудников, на восприятие тех способов мотивации, которые организация может ему предложить, причем процесс воспитания проводится с учетом текущей мотивационной системы каждой мотивационной группы в отдельности и наиболее эффективными (для каждой группы) способами.

Кроме того, на систему мотивации возлагается еще одна немаловажная роль – демотивация нежелательных элементов, присутствующих в организации. Под «нежелательными элементами» могут пониматься как некоторые сотрудники, так и определенные наследственные системы поведения и взаимодействия сотрудников.

[10]

Прежде чем приступить к разработке системы мотивации, нужно проанализировать ряд факторов. Для этого в первую очередь выясняется, какие

факторы мотивирования играют ключевую роль в данной компании для данной категории сотрудников.

Основными из этих факторов являются:

1. Система материального стимулирования (включая зарплату, всевозможные премии, надбавки, удержания, бонусы, возможность кредитования, соц.пакет и т.д.).
2. Способность руководителя стимулировать подчиненных на рабочем месте (умение ставить задачу, хвалить и ругать, вызывать интерес к работе, отслеживать удовлетворенность подчиненного и т.д.).
3. Корпоративная культура (насколько сотруднику близки ценности и принципы, действующие в компании; насколько компания умеет «транслировать» эти ценности).
4. Перспективы карьерного и (или) профессионального роста.
5. Условия и содержание труда.
6. Привлекательность компании на рынке труда (в некоторых компаниях хотят поработать для записи в трудовой книжке).
7. Система подбора и отбора персонала (она влияет на то, каких сотрудников принимают в компанию; нужно привлекать на работу лучших профессионалов, подходящих по ценностным установкам) и т.д. [10]

Исследование мотивации персонала компании включает следующие процедуры:

- анализ мотивационного профиля сотрудников (выраженность отдельных групп мотивов, реальное и «идеальное» состояние мотивов, мотивационная активность в отношении рабочих ситуаций и ситуаций, выходящих за их рамки),
- оценку мотивационного потенциала и мотивационных тенденций, существующих у сотрудников компании в целом, по подразделениям, по категориям сотрудников,
- анализ действующих в компании механизмов мотивации и их оптимизация,
- оценку успешности использования механизмов мотивирующего управления, характерную для менеджеров организации,

- рекомендации по разработке системы мотивации для персонала,
- разработка обучающих процедур или тренингов, направленных на повышение мотивационной активности [10].

Наиболее распространенной ошибкой является разработка системы мотивации «на века». В этом случае рано или поздно она неизбежно перерождается в обычную систему поощрений. Последняя предполагает поощрение или награду за уже достигнутые результаты, в то время как система мотивации призвана мотивировать к достижению целей, поставленных задач, преодолению сложностей, «повышению планок».

Система мотивации должна разрабатываться или корректироваться, чтобы максимально заинтересовать сотрудников компании в реализации поставленных целей. Также крайне важно при разработке системы мотивации, чтобы она не жила самостоятельной жизнью, а была чутко настроена на решение стратегических задач компании [10].

Внедрение системы мотивации. Внедрение системы мотивации, в первую очередь, подразумевает ее разработку. Требования к системе мотивации перечислены в таблице 6.

Таблица 6 – Требования, предъявляемые к системе мотивации персонала

Требования	Система мотивации
Объективность показателей, используемых при определении величины вознаграждения	Показатели премирования определяются путем проецирования вниз по организационной структуре
Критерии отбора	Связь со стратегией, количественное выражение, доступность, доходчивость, наличие общего определения, релевантность, сбалансированность
Ориентация системы мотивации на достижение экономических и производственных целей подразделения и предприятия в целом	Обеспечивается в части достижений целей компании, подразделения, работника. Сбалансированный комплекс показателей
Участие руководителей среднего звена в выработке политики в области мотивации	Должны принимать непосредственное участие

Гибкость (реагирование на изменение факторов внешней среды)	Должна присутствовать
Открытость (оперативность) системы для изменений и корректировок в зависимости от изменений в обществе	Должна присутствовать
Индивидуальность материального вознаграждения	Присутствует через индивидуальные показатели
Комплексность (направленность системы на удовлетворение различных потребностей)	Расширение перечня мотивирующих способов и элементов
Наличие обратной связи	Одна из важных форм разработки критериев оценки
Системность	Комплексный подход по использованию материальных и нематериальных стимулов
Экономичность	Мотивирование производится по результатам деятельности каждого работника

Прежде чем система мотивации займет отведенное ей место в системе управления персоналом, необходимо предпринять определенные действия, связанные с процессом перехода от сложившейся системы мотивации к новой. Такой переход должен быть спланирован, т.к. смена систем мотивации сопровождается определенными рисками: неэффективность, неполнота или несогласованность внедряемой СМ; сопротивление персонала, в том числе руководителей различных звеньев и т.д.

Проблемы эффективности, полноты и согласованности внедряемой СМ относятся, в первую очередь, к квалификации руководителей, разрабатывающих новую СМ, и качеству стратегического и долгосрочного планирования.

Этапы построения системы мотивации [31]:

1) *Диагностика.*

Разработчики системы мотивации встречаются с владельцами, руководителями и ключевыми сотрудниками компании. Анализируют документацию, отражающую работу компании, наблюдают за работой сотрудников компании. *Диагностика позволяет сделать выводы:*

- о текущем уровне мотивации сотрудников компании (об их заинтересованности в работе, удовлетворенности и пр.);
- о том, как влияют на мотивацию персонала перечисленные выше факторы;
- о преобладающих типах мотивирования у сотрудников разных уровней.

Результаты диагностики, выводы и рекомендации подробно обсуждаются. По результатам этой работы определяется план дальнейших действий.

2) *Разработка системы заработной платы.*

Система начисления зарплаты может быть построена по разным принципам. Например, по принципу *грейдирования*, когда должности в компании разбиваются на несколько уровней (по принципу должностной иерархии, по степени влияния на реализацию стратегических целей, по уровню квалификации или по иному принципу). Каждому уровню в такой системе присваивается свой окладный и социальный пакет. [8. с. 33] В другом варианте, для каждой должности определяются *ключевые показатели результативности (KPI)*. Это – критерии, отражающие успешность и качество работы сотрудника на данной должности. Этих показателей не бывает много (на то они и «ключевые»), иначе сотруднику будет очень трудно определить, что и как влияет на его зарплату. Заработная плата каждого сотрудника «привязывается» к его показателям результативности. [8. С. 34]

Не исключены любые комбинированные варианты, когда для разных подразделений вводятся разные принципы начисления. При необходимости удержать или привлечь «золотые кадры», может применяться индивидуальный подход.

3) *Разработка системы дополнительных материальных стимулов и нематериальных поощрений.*

Для более эффективной работы необходимо создать систему материальных и нематериальных стимулов. Под дополнительными материальными стимулами понимаются всевозможные премии, бонусы, надбавки, опционы, удержания, штрафы и т.д. Для каждой компании и должности необходимо отдельно подходить к этому вопросу. К нематериальным стимулам обычно относят различного рода

благодарности, пакет социальных льгот, повышение статуса сотрудника, карьерный рост, повышение квалификации и т.д. Умело используя нематериальные стимулы, можно с минимальными затратами добиться от персонала максимальной отдачи в работе.

Таблица 7 - Система стимулирования человеческих ресурсов

Материальные методы стимулирования	Формы заработной платы	Повременная заработная плата, сдельная заработная плата, премиальная заработная плата
	Льготы для сотрудников	Социальное страхование, добровольные льготные тарифы и социальные услуги
	Участие в прибыли	Миноритарные акционеры (участие работников в уставном капитале)
Нематериальные методы стимулирования	Организация работы	Работа в группе, регулирование рабочего времени и отдыха, улучшение условий на рабочем месте
	Квалификация, следовательно карьерный рост	
	Стиль руководства	

Эффективность системы стимулирования в большей степени зависит от каждого рабочего. Каждый человек имеет свои особенности, вследствие этого, необходимо находить особый подход. Нет единых стандартов в разработке систем стимулирования, предприятия в зависимости от вида деятельности разрабатывают собственные механизмы. Необходимо отметить, что каждый рабочий вносит определенный вклад в успех фирмы, поэтому все сотрудники должны быть включены в систему стимулирования.

4) *Создание обеспечивающей документации.*

Описывается система учета ключевых показателей, создаются регламенты. Создается подробное «Положение о системе материального стимулирования» или «Положение о системе мотивации» (если был проведен комплексный проект по внедрению системы мотивации, включающий как материальную, так и нематериальную).

5) Внедрение системы.

Создается план перехода на новую систему мотивации, включающий, также, подготовительные и обеспечивающие мероприятия, которые помогут сотрудникам компании быстрее освоиться с новой системой и начать правильно ее использовать. Причем разработанная система должна отражать только желательное или целевое состояния системы мотивации на предприятии в целом.

Важнейшим риском является сопротивление персонала. Причины могут быть совершенно разными: боязнь перемен и непонимание работниками целей; наличие работников, теряющих какие-либо льготы и бонусы в новой системе мотивации и т.п. В связи с чем, процесс внедрения новой системы будет затруднен, либо вообще невозможен.

Наилучший способ избежать сопротивления персонала при внедрении мотивационных схем – избирательное применение методов мотивирования в зависимости от статуса и интересов сотрудника. Когда каждый важный работник получит возможность реализовать свои личностные устремления и не станет отвергать предложенные методы работы. Поэтому необходимо провести разъяснительную работу с персоналом (как и что происходит в компании, почему новые решения выгодны не только руководству, но и подчиненным и т.д.).

6) Тестирование и отладка системы.

В течение определенного запланированного промежутка времени периодически необходимо отслеживать работу компании, контролировать изменение важных кадровых показателей (производительность труда, текучесть, данные аттестаций и т.д.). При необходимости в систему мотивации вносятся коррективы и уточнения.

7) Оценка эффективности системы.

Управление мотивацией персонала невозможно без надежных и удобных способов ее измерения. В то же время измерение мотивации - сложная методическая проблема.

Оценка эффективности СМ – отдельная немаловажная задача, стоящая перед руководителем при внедрении новой системы мотивации. Оценка эффективности мероприятий рассматривается как результативность относительно достижения поставленных задач:

Эффект = Результат – Затраты.

Эффективность = Результат / Затраты.

Таким образом, при определении эффективности системы мотивации, следует определить результат и затраты.

Затраты делятся на следующие виды:

- оплата труда, работников, занятых в реализации системы;
- оплата материальных и нематериальных факторов системы;
- организация системы (разработка и инфраструктура) [13].

В современной зарубежной и российской практике чаще всего применяются следующие показатели оценки мотивации персонала (на основе KPI - Key Performance Indicators):

- Общие затраты на персонал от оборота/выручки;
- Общие затраты на персонал от затрат на производство/реализацию;
- Фонд оплаты труда от общих затрат на персонал;
- Затраты на проведение корпоративных мероприятий как % от затрат на персонал;
- Затраты на социальный пакет от общих затрат на персонал и т.д.

Результаты оценки совпадают с результатами финансово-хозяйственной деятельности организации [13].

Очевидно, что значение эффективности самой системы мотивации малоинтересно; большее значение имеет изменение (понижение или повышение)

эффективности деятельности самого предприятия в результате проведенных изменений.

Однако проведение изменений требует времени и вступления системы мотивации в наиболее эффективную фазу. Как следствие, изменение результата уже не является следствием одного изменения системы (причиной может стать внешняя среда или последствия других параллельно протекающих в организации процессов).

Эффективность той или иной системы мотивации в практической деятельности во многом зависит от органов управления, хотя за последние годы сделаны определенные предпосылки к повышению роли самих предприятий к разработке собственных систем мотивации, которые на конкретном отрезке времени позволяют претворять в жизнь стоящие перед компаниями цели и задачи в условиях рыночных отношений. Очевидно, именно этими обстоятельствами можно объяснить появление за последние годы значительного количества теоретических и прикладного характера публикаций, посвященных данной проблеме.

3. СИСТЕМА УПРАВЛЕНИЯ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ КАК ВАЖНЫЙ ФАКТОР ОБЕСПЕЧЕНИЯ КОРПОРАТИВНОЙ БЕЗОПАСНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ

3.1. ВИДЫ РИСКОВ, СВЯЗАННЫХ С УПРАВЛЕНИЕМ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ, МЕТОДЫ ИХ ОЦЕНКИ И УПРАВЛЕНИЯ

В процессе своей деятельности многим организациям и предпринимателям приходится сталкиваться с различными разновидностями риска, которые отличаются между собой по месту и времени возникновения, совокупности внешних и внутренних факторов, влияющих на их уровень и, следовательно, по способу их анализа и методам описания.

Все виды рисков являются взаимосвязанными и оказывают влияние на деятельность предпринимателя. При этом изменение одного вида риска может вызывать изменение большинства остальных.

Классификация рисков означает систематизацию множества рисков на основании каких-то признаков и критериев, позволяющих объединить подмножества рисков в более общие понятия.

Наиболее важными элементами, положенными в основу классификации рисков, являются:

- время возникновения;
- основные факторы возникновения;
- характер учета;
- характер последствий;
- сфера возникновения и другие.

По времени возникновения риски распределяются на ретроспективные, текущие и перспективные риски. Анализ ретроспективных рисков, их характера и способов снижения дает возможности более точно прогнозировать текущие и перспективные риски.

По факторам возникновения риски подразделяются на [25. с. 46]

Политические риски – это риски, обусловленные изменением политической обстановки, влияющей на предпринимательскую деятельность (закрытие границ, запрет на вывоз товаров, военные действия на территории страны и др.).

Экономические (коммерческие) риски – это риски, обусловленные неблагоприятными изменениями в экономике предприятия или в экономике страны. Наиболее распространенным видом экономического риска, в котором сконцентрированы частные риски, являются изменения конъюнктуры рынка, несбалансированная ликвидность (невозможность своевременно выполнять платежные обязательства), изменения уровня управления и др.

По характеру учета риски делятся на [25. с. 47]:

- Внешние риски. К ним относятся риски, непосредственно не связанные с деятельностью предприятия или его контактной аудитории (социальные группы, юридические и (или) физические лица, которые проявляют потенциальный и (или) реальный интерес к деятельности конкретного предприятия). На уровень внешних рисков влияет очень большое

количество факторов – политические, экономические, демографические, социальные, географические и др.

- Внутренние риски. К ним относятся риски, обусловленные деятельностью самого предприятия и его контактной аудитории. На их уровень влияет деловая активность руководства предприятия, выбор оптимальной маркетинговой стратегии, политики и тактики и др. факторы: производственный потенциал, техническое оснащение, уровень специализации, уровень производительности труда, техники безопасности.

По характеру последствий риски подразделяются на [25. с. 47]:

- Чистые риски (иногда их еще называют простые или статические) характеризуются тем, что они практически всегда несут в себе потери для предпринимательской деятельности. Причинами чистых рисков могут быть стихийные бедствия, войны, несчастные случаи, преступные действия, недееспособности организации и др.
- Спекулятивные риски (иногда их еще называют динамическими или коммерческими) характеризуются тем, что могут нести в себе как потери, так и дополнительную прибыль для предпринимателя по отношению к ожидаемому результату. Причинами спекулятивных рисков могут быть изменение конъюнктуры рынка, изменение курсов валют, изменение налогового законодательства и т. д.

Самой многочисленной группой рисков является их классификация по сфере возникновения, в основу которой положены сферы деятельности. **В соответствии со сферами предпринимательской деятельности обычно выделяют [25. с. 48]:**

- Производственный риск связан с невыполнением предприятием своих планов и обязательств по производству продукции, товаров, услуг, других видов производственной деятельности в результате неблагоприятного воздействия

внешней среды, а также неадекватного использования новой техники и технологий, основных и оборотных средств, сырья, рабочего времени.

- Коммерческий риск – это риск, возникающий в процессе реализации товаров и услуг, произведенных или закупленных предпринимателем.
- Финансовый риск связан с возможностью невыполнения фирмой своих финансовых обязательств.
- Страховой риск – это риск наступления предусмотренного условиями страховых событий, в результате чего страховщик обязан выплатить страховое возмещение (страховую сумму). Результатом риска являются убытки, вызванные неэффективной страховой деятельностью как на этапе, предшествующем заключению договора страхования, так и на последующих этапах – перестрахование, формирование страховых резервов и т. п.

Далее на рисунке 9 указаны основные причины возникновения данной группы рисков.

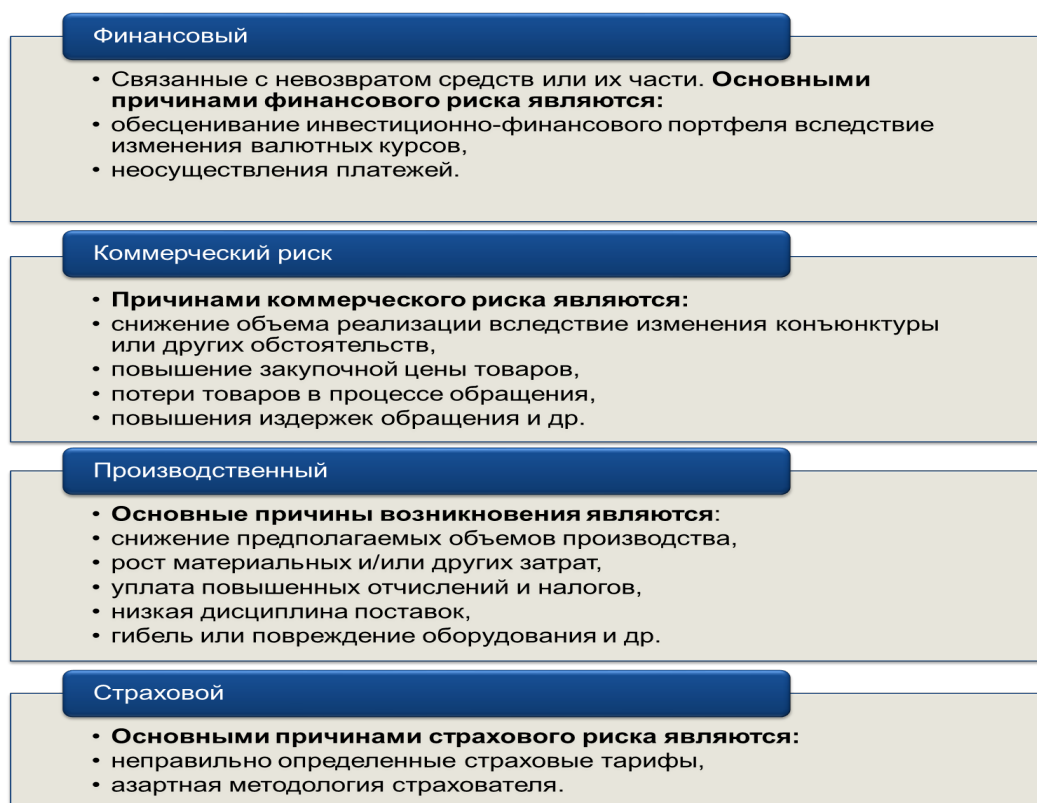


Рисунок 9 - Основные причины возникновения рисков, выделяемых в соответствии со сферами предпринимательской деятельности

Формируя классификацию, **связанную с производственной деятельностью**, можно выделить следующие риски [25. с. 50]:

- Организационные риски – это риски, связанные с ошибками менеджмента компании, ее сотрудников; проблемами системы внутреннего контроля, плохо разработанными правилами работ, то есть риски, связанные с внутренней организацией работы компании.
- Рыночные риски – это риски, связанные с нестабильностью экономической конъюнктуры: риск финансовых потерь из-за изменения цены товара, риск снижения спроса на продукцию, трансляционный валютный риск, риск потери ликвидности и пр.
- Кредитные риски – риск того, что контрагент не выполнит свои обязательства в полной мере в срок. Эти риски существуют как у банков (риск не возврата кредита), так и у предприятий, имеющих дебиторскую задолженность, и у организаций, работающих на рынке ценных бумаг
- Юридические риски – это риски потерь, связанных с тем, что законодательство или не было учтено вообще, или изменилось в период сделки; риск несоответствия законодательств разных стран; риск некорректно составленной документации, в результате чего контрагент в состоянии не выполнять условия договора и пр.
- Технико-производственные риски – риск нанесения ущерба окружающей среде (экологический риск); риск возникновения аварий, пожаров, поломок; риск нарушения функционирования объекта вследствие ошибок при проектировании и монтаже, ряд строительных рисков и пр.

Помимо вышеприведенных классификаций, риски можно **классифицировать по последствиям** [25. с. 51]:

- Допустимый риск – это риск решения, в результате неосуществления которого, предприятию грозит потеря прибыли. В пределах этой зоны предпринимательская деятельность сохраняет свою экономическую целесообразность, т. е. потери имеют место, но они не превышают размер ожидаемой прибыли.

- Критический риск – это риск, при котором предприятию грозит потеря выручки; т. е. зона критического риска характеризуется опасностью потерь, которые заведомо превышают ожидаемую прибыль и, в крайнем случае, могут привести к потере всех средств, вложенных предприятием в проект.
- Катастрофический риск – риск, при котором возникает неплатежеспособность предприятия. Потери могут достигнуть величины, равной имущественному состоянию предприятия.

Также различают два класса угроз:

- естественные угрозы, вызванные стихийными явлениями, не зависящими от человека; непреднамеренные угрозы, вызванные деятельностью человека,
- преднамеренные, т. е. умышленные угрозы.

Теперь дадим краткую оценку основных видов рисков:

- экономический риск – это осознанная опасность действия или бездействия в различных вариантах экономического поведения людей, влекущая за собой возможные потери;
- финансовый (спекулятивный) риск – это вероятность финансовых потерь для организации;
- информационные риски – это риски, связанные с утратой, искажением, хищением информации в процессе ее получения, обработки, хранения, передачи;
- кадровые риски – это риски, связанные с вероятностью реализации угроз, исходящих от персонала.

Специалисты по управлению человеческими ресурсами вводят понятие - риски в работе с персоналом, анализу и оценке которых посвящена данная работа. Такой риск неизбежен, его нельзя заранее просчитать в полном объеме, так как человек непредсказуем, подвержен изменениям, а его поступки, мотивы деятельности определяются как рационально, так и сферой эмоций и бессознательного.

Рассматривая технологический процесс работы с персоналом, специалисты разделяют виды рисков в работе с персоналом на три группы: на входе в организацию, при работе внутри организации и на выходе людей из компании. Понимая сложность данной проблемы все руководители и менеджеры задаются

постоянным вопросом: каким образом все-таки учесть и минимизировать риски такого рода и тем самым обеспечить корпоративную безопасность предприятия в целом? Все понимают, что человеческий капитал и человеческий фактор занимают ведущее место в системе ресурсов развития каждой конкретной организации и поэтому являются главным источником, порождающим фактор неопределенности. Поведение человека слишком сложно, чтобы его действия можно было втиснуть в привычные схемы системного анализа, теории принятия решений и представить в виде алгоритмов управления.

И хотя административные нормы и должностные инструкции ограничивают свободу выбора и задают предпочитаемые образцы организационного поведения, они не определяют с объективной необходимостью самого поведения.

Невозможно обойти вниманием и общемировую статистику: около 80% ущерба материальным активам компаний наносится их собственным персоналом и в среднем эти риски стоят от 6 до 9 % прибыли компании.

Управлять кадровыми рисками, т. е. минимизировать возможный ущерб, вызванный несанкционированными действиями персонала, значит обеспечить экономическую безопасность организации.

В основе обеспечения безопасности организации должны быть [25. с. 54]:

- стремление защитить компанию от проникновения людей, имеющих связи с криминальными структурами;
- стремление поставить барьер перед людьми, склонными к рестрикционизму, т. е. использование ресурсов и возможностей предприятия с целью максимизации своей личной выгоды;
- проверка работника на склонность к злоупотреблению алкоголем и употреблению наркотиков;
- обеспечение информационной безопасности компании: защита секретов производства, баз данных, результатов маркетинговых исследований, планов, связанных с заключением договоров с другими компаниями, и другой информации, необходимой для поддержания ее конкурентоспособности;

- проверка соответствия работника нормам организационной культуры ("наш" человек или "не наш"), так как новый работник, придерживающийся деструктивных и разрушительных установок, может принести большой вред организации, выражающийся в ухудшении морально-психологического климата, конфликтах, ухудшении трудовой и исполнительской дисциплины.

Корпоративная безопасность предприятия – это состояние наиболее эффективного использования корпоративных ресурсов для предотвращения угроз и обеспечения стабильного функционирования предприятия в настоящее время и в будущем [15. с. 124].

Выделяются следующие функциональные составляющие корпоративной безопасности, которые, с одной стороны, существенно отличаются друг от друга, с другой стороны образуют единую совокупность: финансовую; кадровую; технико-технологическую; политико-правовую; информационную; силовую.

Для обеспечения своей корпоративной безопасности и минимизации негативного влияния рисков предприятия используют следующие корпоративные ресурсы: капитал, персонал, технологии и информацию, технику и оборудование. Отечественный и зарубежный опыт показывает, что более чем две трети всех угроз безопасности предприятия исходят от собственного персонала или связаны с ним. В связи с этим важную роль играет служба персонала предприятия в вопросах противодействия угрозам безопасности и управлению рисками, связанными с человеческими ресурсами.

По мнению Е.С. Жарикова и А.А. Парамонова, традиционно кадровая работа не рассматривалась как зона базового риска, т. е. зона, ошибки в которой обязательно сказываются на результатах функционирования и развития предприятия. Лишь в последнее время в рыночных условиях хозяйствования возникло понимание зависимости успехов организаций от подхода к управлению персоналом как к зоне повышенного риска. Такое отношение к кадровым ошибкам стали разделять и ученые, и руководители предприятий [12. с. 257].

Чтобы уменьшить количество таких ошибок, необходимо держать в поле зрения работу с кадрами как источник возникновения рисков ситуаций. Дадим определение кадровым рискам.

Кадровые риски – это «риски, связанные с вероятностью реализации антропогенных угроз, то есть угроз, исходящих от людей» [12. с. 257].

Учитывая, что человеческий фактор опосредует все стороны экономических отношений в организации, можно определить кадровые риски как комплексные.

В числе кадровых рисков являются [17. с. 124]:

- образовательные риски, т. е. нанесение организации прямого материального ущерба в связи с увольнением работника, получившего образование за счет средств организации;
- риски хищения материальных ресурсов организации, связанные с деформированными социальными установками людей, отсутствием должного контроля и учета использования материальных ресурсов, несоблюдением требований законодательства в организации, как со стороны работников, так и со стороны работодателей;
- риски утраты, искажения, хищения информации работниками в процессе ее получения, обработки, хранения, передачи;

В основе информационных рисков зависящих от человека выделяют следующие угрозы, исходящие от персонала [17. с. 125]:

- модификации, повреждение, разрушение программного обеспечения;
- несанкционированный доступ персонала, превышение полномочий;
- нарушение конфиденциальности, угрозы безопасности со стороны персонала (маскировка под зарегистрированного участника, ложная отправка сообщения, хищение носителей информации, производственных отходов и др.);
- неумышленные действия персонала;
- атака на информационную часть системы защиты (взлом системы защиты, раскрытие, передача, хищение кодов, ключей, паролей).

Основные факторы рисков.

Основными факторами данных рисков выступают [25. с. 124]:

- квалификационная асимметрия лиц, желающих получить работу;
- профессиональный дисбаланс спроса и предложения на рынке труда;
- размытые моральные и ценностные установки отдельных работников;
- действия со стороны криминальных элементов;
- низкий уровень квалификации работников;
- низкие уровень и качество жизни людей.

К основным факторам, влияющим на возникновение кадровых рисков М.Ю. Хромов относит [25. с. 124]:

1. Внутренние факторы, определяющие условия возникновения рисков. (Они управляемы, т.е. зависят от менеджмента предприятия и (опосредованно) от внешних факторов).
2. Внешние факторы, определяющие степень риска. (Они неуправляемы, т. е. не зависят от организационного менеджмента, но определяют кадровую политику предприятия.)

Хромов классифицирует рисковые случаи на случайные (неумышленные) и неслучайные (целенаправленные). Соответственно отличаются и причины возникновения кадровых рисков.

Так, случайные кадровые риски могут быть вызваны следующими причинами:

- отсутствие осознания сути происходящего и последствий своих действий;
- небрежность, невнимательность, нарушение или отсутствие соответствующих правил и инструкций;
- не соответствующее внутрикорпоративное обучение;
- собственным видением ситуации (благие намерения);
- разрыв между истинными и декларированными организационными ценностями.

Целенаправленное рисковое поведение преимущественно обусловлено:

- собственным видением ситуации (благие намерения);
- личной выгодой;

- индивидуальными ценностями отличными от ценностей организации;
- разрыв между истинными и декларированными организационными ценностями;
- низкой заинтересованностью в существовании (развитии) организации;
- внутрикорпоративные политические интриги, межгрупповые конфликты;
- нелояльность, демотивированность, конфликт (иногда с отдельной конкретной личностью). Нелояльные сотрудники саботируют работу, их мало интересует качество и сроки выполнения, в крайних случаях они могут сознательно наносить вред компании.

Кадровая безопасность – «это защищенность организации, достигаемая за счет снижения рисков и угроз, связанных с персоналом, его интеллектуальным потенциалом и трудовыми отношениями в целом, и зависящая от трех факторов» [16. с. 88]:

1. *Найм*. Включает комплекс мер безопасности при поиске кандидатов, процедурах отбора, документальное и юридическое обеспечение приема на работу, испытательный срок и адаптацию. А также процедуры безопасности при подготовке аттестации, при планировании обучения.
2. *Лояльность*. Комплекс мер по установлению позитивных отношений работников к работодателям. Предприятие, экономя на этой статье, вынуждено будет затратить еще больше ресурсов на мероприятия следующего блока.
3. *Контроль*. Комплекс мер из установленных для персонала и администрации регламентов, ограничений, режимов, контрольных и других операций и процедур безопасности. Он нацелен на ликвидацию возможностей причинения ущерба и отрабатывается, как правило, службой безопасности.

На основании существующей классификации рисков можно выделить следующие виды рисков в Системе управления персоналом (таблица 8).

Таблица 8 – Виды рисков в системе управления человеческими ресурсами

По видам возможных потерь или	Финансовый	Риски, связанные с утратой денежных средств в результате мошенничества, краж и т. д.
--------------------------------------	-------------------	--

приобретений (Чем рискует?)	Информационный	Риск, связанный с утечкой коммерческой информации в результате шпионажа, нелояльности, попустительства и т. д.
	Материально-технический	Риск, связанный с потерей оборудования и других объектов материально технической базы организации в результате хищений, преднамеренных поломок, неквалифицированной эксплуатацией.
	Моральный	Риск нанесения морального ущерба сотрудникам или имиджу организации, вследствие распространения достоверной или недостоверной информации
	Квалификационный	Риск утраты сотрудниками, знаний, умений, навыков или недополучения их в процессе повышения квалификации
	Кадровый	Риск потери ключевых сотрудников в результате увольнений, переманиваний, потери трудоспособности или смерти
По возможности диверсификации	Систематический	Свойственный тем или иным особенностям человеческого поведения и взаимоотношений (сезонные колебания настроения, суточные колебания внимания и активности), динамикой рынка труда и пр.
	Специфический	Связанный с принятием и реализацией конкретного кадрового решения (принять, обучить, переместить, высвободить)
По периоду действия	Краткосрочные	Для покрытия краткосрочных рисков достаточно использовать механизмы распределения ущерба
	Долгосрочные	Долгосрочные риски требуют капитализации средств для их возмещения
По степени предсказуемости	Плановые	В качестве примера риска первого типа можно привести потерю трудоспособности вследствие старости, где момент ее наступления законодательно зафиксирован определенным пенсионным возрастом
	Прогнозируемые	Прогнозируемые риски определяются в

		зависимости от определенной совокупности объективных факторов, оказывающих влияние на то или иное событие, например, рост или снижение случаев конкретных заболеваний, уровень смертности в зависимости от возраста, рождение детей в фертильном возрасте и т. п.
	Непредвиденные	Непредвиденные социальные риски чаще связаны с катастрофическими внешними событиями и требуют создания специальных групповых систем защиты в течение определенного периода времени
По степени допустимости	Минимальный	Характеризуется уровнем возможных потерь расчетной прибыли в пределах 0-25%
	Повышенный	Не превышающий возможных потерь расчетной прибыли в 25—50%
	Критический	Характеризуется возможными потерями расчетной прибыли в 50—70%
	Недопустимый	Возможные потери близки к размеру собственных средств, что чревато банкротством фирмы. Коэффициент риска равен 75—100%

Проблема рисков, возникающих в системе управления персоналом, является новой и отражает увеличение значимости человеческого фактора в организационном развитии. Лозунг «кадры решают все» следует в данном случае трактовать так: от кадров зависит как возможность получения сверх прибылей, так и вероятность полного провала организации. Управление персоналом базируется на принятии кадровых решений. Кадровые решения всегда принимаются в условиях полной или частичной неопределенности. Диапазон альтернатив решения кадровых задач и возможных последствий для каждой альтернативы прямо пропорционален степени непредсказуемости человеческого поведения. Края диапазона возможных последствий в количественном выражении суть прибыль или убыток. Поэтому регуляция рисков в системе управления персоналом есть необходимый элемент управления организацией, повышения ее эффективности и конкурентоспособности.

Кадровые риски – это вероятности нанесения предприятию материального или морального ущерба в процессе принятия и реализации кадровых решений.

Реализация кадровой политики, принятие кадровых решений может повлечь за собой различные неблагоприятные события, следствием которых станет утрата предприятием части своих ресурсов, ключевым из которых является труд (таблица 9).

Таблица 9 – Утрата человеческого капитала и труда

События (причины)	Утрата человеческого капитала (следствие)	Утрата труда (результат)
Смерть (уход из жизни), Увольнение (уход из организации), Ротации (уход с должности)	Утрата сотрудника на рабочем месте – больше не работает	Количества труда
Забастовки Болезни Саботаж	Утрата объема выполняемой работы – работает меньше	
Травма Забывание Переучивание	Утрата (изменение) квалификации – больше не может	Качества труда
Конфликт с руководством Конфликт с коллегами Внутренний конфликт	Незапланированность результатов труда – не знаем, что нужно сделать	
Изменение обстоятельств	Невостребованность результатов труда – не знаем для чего нужно сделанное	Меры труда
Не квалифицированность руководителей	Незапланированность результатов труда – не знаем, что нужно сделать	

Перечисленные утраты являются основой для построения системы оценки кадровых рисков.

Кроме утраты человеческого капитала, организация может понести утраты:

- материальных активов предприятия: финансы (хищения, мошенничество, «левачество»), оборудование (поломки, кражи);

- информационных ресурсов: стратегических планов (шпионаж), технологий (промышленный шпионаж), утрата доступа к информационным ресурсам (потеря «связей»);
- морального капитала: обнародование информации, порочащей предприятие в глазах потенциальных партнеров, клиентов и сотрудников.

Нанимая, перемещая и увольняя сотрудников, владельцы и менеджеры предприятия рискуют потерять не только перечисленные виды ресурсов, но и саму организацию (банкротство).

Методы оценки рисков в управлении человеческими ресурсами.

Для того чтобы управлять рисками, их, прежде всего, необходимо определить, т. е. провести оценку и измерение рисков. Анализ рисков, т. е. оценка степени рисков, обеспечивает их минимизацию и включает оценку воздействия факторов среды, оценку вероятности проявления угроз, оценку экономического ущерба от реализации угроз.

Оценка риска с использованием аппарата теории вероятностей достаточно трудоемка. Однако имеется ряд простых методик, используемых на практике.

Оценка факторов среды.

Оценка факторов среды базируется на учете двух составляющих: силы воздействия фактора в настоящем и вероятности усиления этого воздействия в ближайшем будущем. В этом случае хорошие результаты дает использование метода Дж. Вилсона (таблица 10).

Таблица 10 – Матрица Вилсона

Воздействие фактора	Вероятность усиления фактора		
	Высокая	Средняя	Низкая
	Значение фактора для организации		
Высокое	Высокое	Высокое	Высокое
Среднее	Среднее	Среднее	Среднее
Низкое	Низкое	Низкое	Низкое

Оценка вероятности проявления угроз.

Оценка вероятности проявления угроз в основе имеет определение частоты их реализации. Здесь используется метод ранжирования рисков, т.е. выбора «весовых» коэффициентов (таблица 11).

Таблица 11 – Рекомендуемые параметры ранжирования рисков

Частота проявления	Коэффициент
Более чем раз в день	10
Один раз в день	9
Один раз в 3 дня	8
Один раз в неделю	7
Один раз в 2 недели	6
Один раз в месяц	5
Один раз в 4 месяца	4
Один раз в год	3
Один раз в 3 года	2
Менее чем 1 раз в 3 года	1

Оценка вероятности риска.

При оценке вероятности риска применяют матрицу Харрингтона (таблица 12).

Таблица 12 – Вербально-числовая шкала Харрингтона

Описание градаций вероятности	Числовое значение вероятности
1. Очень высокая	0,80 – 1,0
2. Высокая	0,64 – 0,79
3. Средняя	0,37 – 0,63
4. Низкая	0,20 – 0,36
5. Очень низкая	0 – 0,19

Возможный экономический ущерб (величина риска) определяется произведением ущерба от реализации конкретной угрозы, включая упущенную выгоду, и вероятности реализации этой угрозы.

Управлением рисками для жизни и здоровья работников, связанными с производственной деятельностью, как заметил А. Артемьев, и работодатели, и работники занимались столько времени, сколько, вообще существует понятие

«охрана труда» [25. с. 137]. Только эта оценка была интуитивной, неосознанной. Более того, в ходу был и до сих пор остаётся безответственный лозунг о «приоритете жизни и здоровья работников» над задачами производственной деятельности, т.е. допускается возможность существования производственной деятельности без какого-либо риска для жизни и здоровья. Аксиомы безопасности жизнедеятельности в один голос утверждают, что это невозможно. Поэтому и существуют службы охраны труда и управление рисками.

Иногда говорят, что термин «управление риском» неправильный, поскольку риск имеет смысл только снижать. К сожалению, это не так. В некоторых случаях работодатель может сознательно пойти на повышение допустимого уровня риска для работников, например при ликвидации аварийных ситуаций, при выполнении срочных, но очень выгодных заказов, или, отказываясь от некоторых ранее установленных требований охраны труда, если после оценки рисков окажется, что эти ограничения связаны с ничтожными рисками (но всё-таки – рисками).

Чем отличается неосознанная (неявная) оценка рисков от оценки рисков в рамках современной системы управления охраной труда?

Во-первых, оценка риска должна быть не спонтанным (подсознательным) процессом, а результатом осознанной, целенаправленной деятельности, в которой должны быть заинтересованы и работник, и работодатель.

Во-вторых, оценка рисков должна быть количественной, поскольку величина риска непосредственно связана с размером заработной платы (надбавки за риск), а деятельность по снижению риска также должна быть количественно оценена, поскольку требует затрат.

В-третьих, оценка риска должна быть объективной, основанной на признаваемых и работодателем, и работником принципах, методах, подходах и т. п. Это означает, что подход к оценке рисков на рабочем месте должен быть простым, понятным, в том числе и рядовым работникам.

Следовательно, методика оценки профессионального риска получения производственной травмы или профессионального заболевания (далее – профессионального риска) должна отвечать следующим требованиям:

1) методика должна предоставлять данные оценки рисков в количественном виде (при этом можно применять различные количественные шкалы: интервальные, ранговые, отношения и др.);

2) методика должна быть простой и наглядной, т. е. обеспечивать возможность ее применения представителями младшего управленческого звена предприятий (мастер, прораб, начальник участка, бригадир), т. е. теми руководителями, которые фактически и управляют рисками;

3) методика должна удовлетворять требованию воспроизводимости полученных оценок с заданной точностью (например, в случае возникновения трудовых споров, при подтверждении соответствия, а также при оценке результативности проведенных мероприятий по снижению рисков).

Метод оценки рисков на основе матрицы «Вероятность – ущерб».

Возможность прямой количественной оценки риска без непосредственного вычисления вероятностей событий реализована в широко известном методе оценки рисков на основе матрицы «вероятность-ущерб».

Сущность метода заключается в том, что эксперт для каждой ситуации определяет ранг вероятности её наступления (например: низкая вероятность, средняя вероятность, высокая вероятность) и соответствующий этой ситуации потенциальный ущерб (например: малый, средний, большой).

На пересечении соответствующего столбца и строки находим искомую условную величину риска. При этом величина риска может быть представлена и в количественном выражении (таблица 13).

Таблица 13 – Матрица оценки рисков «вероятность – ущерб»

Большой ущерб (0,1)	0,3	0,7	1
Средний ущерб (0,7)	0,2	0,5	0,7
Малый ущерб (0,3)	0,1	0,2	0,3
	Низкая вероятность (0,3)	Средняя вероятность (0,7)	Высокая вероятность (0,1)

Этот метод является наиболее часто применяемым в развитых странах ввиду своей простоты. Кроме того, поскольку в большинстве развитых стран оценка рисков на рабочих местах является законодательной обязанностью работодателя, то применение такого простого метода позволяет работодателю выполнить государственное нормативное требование охраны труда с наименьшими затратами.

Очевидным недостатком этого метода является его абсолютная субъективность. Понятно, что различные эксперты будут оценивать одну и ту же ситуацию по-разному, основываясь на личных знаниях, опыте, ощущениях, даже личном настроении. Не факт, что один и тот же эксперт некоторое время спустя может оценить тот же риск на том же рабочем месте по-другому.

В качестве заключения необходимо отметить, что количественная оценка рисков – одна из ключевых задач современного менеджмента. В качестве базовых характеристик учета рисков в современной литературе применяются следующие: вероятность риска, ожидаемая и максимальная величины ущерба, а также показатели отклонения фактических результатов от отклоняемых.

Методы управления рисками в управлении человеческими ресурсами.

Цель анализа риска реализации разнообразных угроз заключается в выборе оптимального варианта защиты по критерию «эффективность/стоимость».

Работа организации по управлению рисками определяется как политика риска. В рамках принятой политики риска различают следующие стратегии поведения:

- избегание риска, т. е. уход из предпринимательства, когда риск потери ресурсов неоправдан;
- принятие риска, т. е. работа до неизбежного конца, когда получаемая прибыль может компенсировать возможные потери ресурсов;
- управление риском, т. е. его минимизация, когда возможные потери перекрываются получаемой прибылью.

Процесс управления риском включает следующие этапы: определение цели, выявление риска, оценка риска, выбор методов управления риском, применение выбранного метода.

Основные направления и методы управления риском приведены в таблице 14.

Таблица 14 – Методы управления рисками

Направление	Методы управления рисками
Упразднение риска	<ul style="list-style-type: none"> • Отказ от услуг сомнительного партнера • Увольнение недобросовестных работников • Обучение персонала • Замена техники и технологий • Получение дополнительной информации
Предотвращение потерь	<ul style="list-style-type: none"> • Отказ от реализации цели • Изменение намерений • Корректировка цели
Страхование риска	<ul style="list-style-type: none"> • Смена контрагента • Получение гарантий третьего лица • Заключение форвардных сделок
Снижение риска	<ul style="list-style-type: none"> • Диверсификация производства и сбыта • Ужесточение санкций за невыполнение договоров
Компенсация риска	<ul style="list-style-type: none"> • Создание системы резервов • Антикризисное управление • Государственная помощь

Следует учитывать, что упразднение риска является наиболее действенным, но не эффективным способом снижения потерь и неполучения прибыли. Предотвращение потерь преследует цель уберечь организацию от случайностей, ограничить размер потерь, в первую очередь за счет жесткого контроля. Страхование – есть способ распределения потерь среди большой группы лиц (страховой совокупности), подвергающихся однотипному риску. Снижение и поглощение риска, по сути, ориентированы на признание ущерба риска без распределения его посредством страхования.

При разработке оперативных мер по нейтрализации кадровых рисков используется прием формирования модели нарушителя.

Здесь учитываются следующие параметры:

- численность нарушителей в группе,
- категории лиц, к которым может принадлежать нарушитель;
- цели нарушителя;

- способы достижения целей;
- возможные исходные положения нарушителя;
- сведения, необходимые нарушителю, период их актуальности;
- профессиональная подготовка нарушителя;
- оснащенность техническими средствами и инструментом;
- полномочия для внутренних нарушителей;
- характер действий нарушителя и возможный наносимый ущерб

Работа с моделью нарушителя включает следующие группы [25. с. 117]:

1) Персонал, ответственный за хранение материальных ценностей.

Эта группа потенциальных нарушителей является весьма опасной, несмотря на свою малочисленность, ввиду их высоких полномочий и специфики выполнения задач. Они наиболее информированы о системе хранения, организации и способах охраны материальных ценностей предприятия.

Целью действий нарушителей данного типа является обогащение за счет организации хищений, незаконного использования служебных возможностей.

2) Отдельные рабочие, неквалифицированные расхитители.

Эта группа потенциальных нарушителей многочисленна. В рамках трудовых обязанностей рабочие могут обладать достаточно высокими полномочиями по доступу к технологическому оборудованию и материальным ценностям.

Целью действий данной категории нарушителей может являться личное обогащение. Причиной неправомерных действий может являться незнание правил обеспечения сохранности материальных ценностей, неопытность, безответственность.

3) Организованные группы.

Эта группа потенциальных нарушителей, ввиду своей достаточной квалификации несет в себе трудно распознаваемые угрозы.

В частности:

- в случае доступа к инженерно-техническим средствам защиты может вносить в них неконтролируемые изменения;

- встраивать в используемые механизмы безопасности средства несанкционированного доступа и просто блокировать работу инженерно-технических средств защиты.

Последствия от воздействия нарушителей данного типа характеризуются как наносящие значительный материальный ущерб, а в отдельных случаях могут носить катастрофический характер.

4) Сотрудники, имеющие доступ к управлению технологическими процессами и конфиденциальной информации.

Отличительной особенностью их является большая информированность и большие права по доступу на технические объекты. Они, как правило, в силу занятости, не придерживаются рекомендуемого службой безопасности порядка деятельности, что может позволить недобросовестному рабочему совершить какие-либо незаконные действия от их лица.

Для нейтрализации угроз данной группы нарушителей необходимо применять жесткие меры административной ответственности за нарушение режима безопасности.

5) Администраторы автоматизированных систем.

Большинство неправомерных действий администраторов поддается прогнозированию. Администраторы в большинстве случаев имеют прямой доступ к информации обслуживаемых систем. Ими могут быть воспроизведены все ситуации, препятствующие функционированию сети (останов, сбой серверов; изменение топологии сети; создание незарегистрированных узлов сети; создание незарегистрированных точек входа и выхода из локальной сети; уничтожение и/или модификация программного обеспечения; создание множественных, ложных информационных сообщений). Кроме того, указанной группе доступен несанкционированный съем информации, блокирование работы отдельных пользователей, перестройка планов маршрутизации и политики доступа в сеть.

Эту группу можно проконтролировать, введя должность администратора безопасности, передав ему функции контроля изменения структуры и внутренней политики сети, а также оснастив анализаторами сети и заблокировав изменения с

помощью установки активного оборудования оснащенного средствами разграничения доступа.

6) Программисты.

Эта группа потенциальных нарушителей, в виду своей достаточной квалификации несет в себе трудно распознаваемые угрозы, в частности:

- в случае доступа к реальным базам данных может вносить неконтролируемые изменения в базы данных;

- встраивать в используемые информационные системы средства несанкционированного доступа и системы блокировки работы по условному ключу или команде.

В качестве объекта нападения может использоваться любая информация служебного характера. В случае если технический специалист действует в интересах третьих лиц, служебная информация ограниченного распространения может стать достоянием этих лиц.

Указанную группу можно проконтролировать, введя должность администратора безопасности.

7) Руководители.

Их отличительной особенностью является информированность и большие права по доступу в системы. Руководители обычно не ведут должного учета использования своих прав доступа в систему, в силу занятости не придерживаются рекомендуемых рамок при смене пароля, что может позволить постороннему пользователю, подобрав пароль, совершить какие-либо действия от их лица.

8) Сотрудники, уволенные с работы, имевшие доступ к автоматизированным системам.

Их отличительная особенность – мотивы совершения преступлений, связанные с обидами, желанием отомстить за увольнение с работы.

Указанная группа потенциальных нарушителей может обладать специфическими возможностями, которые в первую очередь зависят от бывших прав нарушителя при работе в системе. Из наиболее часто встречающихся ситуаций

следует отметить продажу информации о внутренней организации дел, распорядке делопроизводства. В случае если уволен технический сотрудник, предмет продажи – информация о топологии сети, построении информационных систем, его именах и паролях в системе.

Последствия от воздействия нарушителей данного типа характеризуются как наносящие значительный материальный ущерб.

При работе с персоналом особенно выделяют группу рисков, которая называется риски связанные с персонал-технологиями.

Персонал – технологиями называют стандартизированные методы достижения заранее определенных результатов по основным направлениям работы с персоналом с использованием необходимых для этого ресурсов. К таким направлениям, например, относят отбор и оценку персонала, мотивацию, профессиональное обучение и развитие персонала, формирование работоспособных производственных коллективов, разработку основных элементов корпоративной культуры и другие.

Работа с персоналом на уровне технологий имеет ряд ограничений и рисков. Менеджер по персоналу, как правило, не участвует в создании организации и не имеет непосредственного отношения к бизнесу. Соответственно, чтобы уменьшить управленческие риски, персонал – технологии должны соответствовать действующей в организации философии и практике управления, а также сложившейся организационной культуре. Значительно облегчает и технологизирует работу наличие ясных целей в работе с персоналом и их соответствие целям предприятия или соответствующих подразделений.

Для достижения максимального положительного эффекта в работе с персоналом и снижении рисков ситуаций, важно обеспеченность поставленных целей соответствующими ресурсами. В отличие от своих зарубежных коллег российские менеджеры по персоналу достаточно редко работают в рамках заранее определённого бюджета, что влечет значительную долю риска в работе. Трудно мотивировать персонал, если средства, выделяемые на оплату персонала, ниже действующих на рынке труда.

Наличие эффективных методов и процедур, профессиональных навыков и их применение также имеет огромное влияние. Отработанные процедуры и методы, регламентирующие документы повышают качество конечного результата работы и снижают вероятность ошибки или формального подхода, который может быть слабо ориентирован на достижение заранее намеченных целей.

Для практической реализации персонал-технологий должна быть предусмотрена соответствующая организационная поддержка: назначены ответственные, определены подразделения и должностные лица, выполняющие основной объем работы в рамках данной персонал-технологии, порядок выполнения работы и предоставления отчетности. В противном случае повышается вероятность появления ошибок, рисков ситуаций или не достижения поставленной задачи.

В области персонал технологий выделяются следующие основные риски:

1. Риски при подборе персонала;
2. Риски адаптации новых сотрудников;
3. Риски оценки и аттестации персонала;
4. Риски развития и обучения персонала.

I. Риски при подборе персонала.

Как было описано выше, кадровые риски чрезвычайно опасны для организации, однако наибольшую угрозу представляют ошибки при подборе персонала.

В своих трудах Е.С. Жариков и А.А. Парамонов отмечают, что [12. С. 160]:

1) эти ошибки могут детерминировать сбои в работе в любых, в том числе ключевых, подразделениях организации, так как работа с персоналом распространяется на организацию в целом;

2) ошибки этого плана могут длительное время быть нераспознанными, поэтому, отсутствует готовность к сбоям в работе;

3) ошибки в подборе людей на должности могут породить явления, которые трудно отличать от следствий, не связанных напрямую с кадровой работой.

Подбор персонала – это многоступенчатая система, перед которой стоит, как минимум, несколько задач:

- детальное прояснение вакантной должности;

- определение личностных и деловых качеств, которые необходимы для эффективного выполнения работы на данной должности;
- поиск возможных источников и методов привлечения подходящих кандидатов;
- определение способов и методов, которые позволят наилучшим образом оценить пригодность кандидатов к работе на вакантной должности;
- введение нового работника в должность и организацию.

Пропуск какого-либо этапа или невыполнение поставленных задач будет значительно повышать риск.

Кроме этого, следует помнить, что с точки зрения информационной теории, обращенной к человеческим коммуникациям, неопределенность в оценках любых объектов проистекает:

- а) из неполноты информации об этих людях;
- б) низкого качества оценочной информации из-за методологических и методических несовершенств механизма оценивания;
- в) субъективных предпочтений в оценках, ведущих к искажению информации о людях под влиянием интересов оценщиков.

Следовательно, для понижения риска в кадровых решениях необходимо получение полной информации о работниках, обеспечение повышения качества оценочной информации за счет ликвидации несовершенств механизма оценивания и элиминирование (ограничение) субъективистских склонностей в оценках возможностей людей.

Консультант в области управления человеческими ресурсами Гарет Робертс и российские специалисты Е.С. Жарикова и А.А. Парамонова отмечают, что к негативным последствиям могут привести ошибки, рассмотренные мною ниже [12. С. 170].

- *Игнорирование спецификации.* Эту очевидную ошибку, по мнению Г. Робертса, не всегда легко избежать, поскольку может существовать опасность превращения подбора в конкурентную борьбу, когда кандидатов сравнивают друг с другом, а не сопоставляют с описанием

должности. Необходимо учитывать соответствие качеств кандидата описанию требований должности при принятии финального решения. Назначение на должность не должно состояться в тех случаях, когда ни один из кандидатов не соответствует описанию позиции и нельзя перестроить роль для урегулирования проблемы.

- К ошибке также может привести *чрезмерное доверие к одному из оцениваемых элементов*. Например, блестящее интервью заглушает сомнения, вызванные прошлым опытом или результатами теста. Несмотря на то, что в некоторых случаях решения принимаются с допуском некоторых недостатков, в общем, необходимо стремиться к получению всесторонних данных о кандидате. Для этого используется подход множественных методов отбора.
- Эффект ореола (гало-эффекта) проявляется когда, определенное достоинство кандидата способствует затушевыванию или преуменьшению негативных факторов. Это особенно характерно для интервью, где кандидат может дать ответ, который обеспечивает позитивные индикаторы компетенций, но за тем не проверяется какими-либо негативными примерами. Другой пример когда, учеба в определенном университете или опыт работы в той или иной компании могут иметь вес для лица, принимающего решение, и негативные аспекты оценки кандидата преуменьшаются или игнорируются.
- *Стереотипизация*. При положительной стереотипизации люди определенного возраста или квалификации, или с определенным опытом, аналогичным другим нанятым людям (но без причинной связи с исполнением работы), непременно считаются подходящими кандидатами. При негативной стереотипизации тот же процесс происходит в ущерб кандидату. По замечанию Робертса, специалисты по подбору неизбежно приходят к распределению людей по категориям, но не следует объединять людей на основе их физических качеств, социального

происхождения. Тщательно разработанное описание позиции способствует устранению такой поверхностной классификации.

- *Суждение «по себе» или «предвзятость ввиду схожей идентичности»* имеет место, когда специалист по подбору отдает предпочтение кандидату (обычно неосознанно) на основании схожей внешности, опыта и т. д. Это очень распространенная проблема в тех случаях, когда описание позиции не было разработано надлежащим образом или не было согласовано с клиентом.
- *Предвзятость бывает как осознанная, так и неосознанная.* Попрежнему наблюдаются случаи отказа людям по причине их физического нездоровья, или возраста, или по социальным и этническим мотивам. Моральные (и правовые) перспективы подлежат осуждению, но в равной степени достоин сожаления тот печальный факт, что организации лишаются подходящих кандидатов из-за личных ошибок специалистов по подбору.
- *Невовлеченность клиентов в отборочный процесс и принятие решений* может отрицательно влиять на успешную адаптацию нового сотрудника и поэтому, в свою очередь сделать решение неправильным. По-настоящему редки случаи, когда консультант кадрового агентства не привлекает своих клиентов к участию в интервью и не идет дальше рекомендаций для принятия окончательного решения клиентом. В случае внутренних специалистов по отбору время от времени бывает, что решения принимаются от имени внутренних клиентов, или клиента вынуждают принимать те или иные решения, или заставляют принимать их вслепую. Межличностные взаимоотношения между новым сотрудником и его новым менеджером важны для успеха, и такую «психологическую совместимость» нельзя игнорировать. К тому же участие линейных менеджеров (и будущих коллег) в отборе заставит их больше содействовать успеху нового человека.

- К ошибкам при подборе относят *вынесение оценок кандидатов на должности без детального учета требований конкретных должностей*. Они называют их оценками типа «он (она) справится».
- Ошибкой является *отсутствие криминального фильтра в службах персонала*, что ведет к проникновению в организацию людей, потенциально способных нанести ей огромный ущерб.
- Отсутствие механизма выявления у кандидатов на должности соответствия их индивидуальных навыков поведения и внутренних психологических установок требованиям корпоративной культуры принимающей организации.
- Отсутствие ориентировки на выявление способностей и готовности кандидатов на должности к руководящей работе в условиях рыночного хозяйствования. Подбором «неизменных» (на все времена одинаковых) работников.
- Отсутствие установки на формирование представлений о будущем деловом поведении кандидатов на должности.

Один из подходов в понимании риска, это восприятие его как вероятности отклонения от запланированного результата. Также считается, что успехи организаций зависят от подхода к управлению персоналом как к зоне повышенного риска. А знание видов, проявлений и факторов, влияющих на возникновение рисков, является неотъемлемой частью поддержания кадровой безопасности компании.

Угрозы при работе с персоналом возникают на почве:

- полиролевого поведения человека по отношению к ресурсам организации (владение, распоряжение, пользование);
- морально-этических установок и экономических предпочтений человека (мотивация, профессионализм);
- психики человека, т. е. свойств его личности (характер межличностных отношений, волевые качества)

Цель проверки работника – минимизировать риски реализации угроз, связанных с персоналом на всех этапах «жизненного цикла» работника.

Работодатель желает получить ответы на вопросы:

- не имеет ли кандидат на вакантную должность вредных наклонностей;
- судимость и (или) нахождение под следствием;
- правильно ли сообщил данные о прежних местах работы;
- лоялен ли по отношению к руководству фирмы;
- не имеет ли каких – либо связей с конкурентами;
- не вынашивает ли криминальные замыслы.

Процесс подбора персонала – это, по словам В.А. Спивака, «попытка предсказания будущего». Таким образом, необходимо знать все те характеристики, которые могут повлиять на процесс работы человека и его результаты. Важно также уметь применять это знание для надежного прогноза делового поведения работника и направлений развития человека.

Данные о потенциальном работнике, которые следует знать работодателю, включают в себя:

1. Уровень зрелости кандидата (его жизненные установки, профессиональные и личные компетенции, трудовую активность, способность оценивать хозяйственные решения и свои действия с позиций современных требований).

2. Профессиональную ориентацию на выполнение определенного типа работы определенными способами, величину интереса именно к этой деятельности, уровень его притязаний.

3. Социально-психологические ориентации человека, например, его склонности к определенному способу устройства своей личной жизни и к определенной манере взаимодействия с другими людьми.

4. Деловые качества человека, выражающиеся в его способности добиваться достижения определенных практических результатов за короткое время.

5. Интеллектуально-психологические возможности кандидата, такие как гибкость мышления и сила воли, творческий потенциал и способности к разумному риску, инициативность и трезвый расчет.

6. Коммуникативные свойства человека – способность успешно выстраивать деловые и личные отношения с людьми.

7. Этические установки работника, обуславливающие его отношение к людям и нормы поведения в служебной обстановке.

8. Способность к психологической адаптации к изменениям внешних условий деятельности и изменениями требований рабочего места и среды.

9. Принадлежность к определенной организационной культуре и (или) возможности адаптации человека к корпоративной культуре конкретной организации.

10. Те условия, при которых все перечисленные выше группы качеств проявляются, и пределы, за которыми они начинают давать сбои.

Одним из первых и важнейшим этапом сбора данных о потенциальном работнике является резюме. Его анализ является эффективным инструментом, который позволяет «отсеять» неподходящих кандидатов, а собеседование провести, имея представления о личных качествах соискателя. В резюме существует ряд пунктов, на которые следует обратить внимание:

– должность. Существует множество должностей, одинаковых или схожих по сути, но разных по названию.

– имя. Возможны ситуации, когда соискатели, по каким-либо причинам, не указывают своё полное имя, что может привести к недоразумениям.

– возраст. Чтобы быть востребованным на рынке труда, кандидат может неточно указать свой возраст.

– образование. Расшифровка аббревиатур учебных заведений поможет более точно определить образование соискателя. Известность и авторитетность учебного заведения также может играть роль при подборе кандидата.

Как говорилось выше, в процессе подбора персонала часто делаются ошибки, влияющие на деятельность организации, поэтому необходимо с большим

вниманием относиться к этому этапу и применять только эффективные и апробированные оценочные инструменты.

II. Риски адаптации новых сотрудников.

Проводить или не проводить адаптацию нового сотрудника каждая компания решает самостоятельно. Многие руководители не задумываются об этом периоде трудовой жизни персонала. Однако, по некоторым данным, до восьмидесяти процентов новых сотрудников, которые увольняются из компании по собственному желанию, принимают это решение в первый день работы, остальные – в первую неделю. И не важно, сколько времени сотрудник проработал потом. Главное – решение было принято, и работа рассматривалась как временная. А сотрудник, который параллельно с выполнением работы занят поисками новой, является значительным фактором риска, управленческого, финансового, социального и т. д.

Адаптация персонала, это как индикатор успешности или провала работы по поиску, отбору и найму. В процессе адаптации новый работник плавно вводится в трудовую деятельность, поэтому в адаптационный период необходимо исключить ситуации, которые могли бы отрицательно повлиять на вхождение сотрудника в коллектив, непредвиденные трудности, связанные с перегрузками, дефицитом информации, и т. д.

В адаптационный период следует принимать меры к недопущению ряда моментов, приводящих к психологической дезадаптации работника и появлению рискованных ситуаций [25. с. 121]:

- недоумение – все позитивные представления, связанные с предприятием, рушатся;
- испуг – неизвестно, что делать и как себя вести;
- уныние – ощущение, что нет необходимости проявлять себя;
- возмущение – появляется склонность негодовать по пустякам;
- псевдоответственность – утрачивается всякий авторитет начальства;
- нарушение режима работы – предпринимается любое нарушение распорядка;

- пассивное принятие – подчинение любому распоряжению;
- притязание – склонность присоединяться к коллективным протестам;
- лень – индифферентность и апатия становятся каждодневными;
- отсутствие диалога с начальством – делают проблемы неразрешимыми;
- отсутствие коллективной цели – в результате работник не чувствует свой труд достаточно мотивированным;
- отсутствие доверия к себе, которое работник усматривает в действиях начальства;
- отсутствие участия – работник все меньше отождествляет себя с коллективом;
- отсутствие цели – работник осознает, что предприятие не предоставляет ему никаких возможностей для развития.

Разработка мер, которые положительно влияют на адаптацию новых сотрудников, предполагает знание субъективных характеристик работника (пол, возраст, образование, стаж, психофизиологические характеристики). Примерный порядок адаптации выглядит следующим образом [25. с. 124]:

- ознакомление с фирмой, ее особенностями, внутренним трудовым распорядком и т. д.;
- представление коллективу, ознакомление с рабочим местом;
- беседа с руководителем;
- инструктаж по пожарной безопасности и технике безопасности;
- обучение по специальной программе.

В процессе адаптации работник проходит несколько стадий:

1. Стадия ознакомления с организацией, коллективом и рабочей функцией.
2. Стадия приспособления (постепенное привыкание и усвоение стереотипов).
3. Стадия ассимиляции (полное приспособление к среде).
4. Стадия идентификации (отождествление личных целей с целями коллектива, организации).

Для снижения управленческих рисков адаптацию руководителей проводит первое лицо компании. Представление высокопоставленного сотрудника происходит на совещании, где рассказывается о задачах, которые стоят перед ним, и полномочиях, которыми он обладает. Далее его знакомят со всеми руководителями структурных подразделений, проводят локальные совещания, которые помогают новому руководителю узнать людей и лучше понять особенность бизнеса.

III. Риски оценки и аттестации персонала.

Рассмотрим некоторые основные ошибки, которые допускаются при аттестации (оценке) деятельности сотрудников. Так как оценку проводит не машина, а человек, ошибки имеют «естественную человеческую» природу. Без злого умысла мы включаем в оценку наши личные симпатии и антипатии. Повлиять может многое – внешний вид, тембр голоса, манера излагать свои мысли. Увы, зачастую это все не имеет прямого отношения к общему делу. Полностью ошибок не избежать, но минимизировать можно. Перечислим *наиболее распространенные ошибки* [25. с. 124].

- Разные стандарты для работников, выполняющих одинаковую работу. Для руководителя это ведёт к появлению «любимчиков» и возможным конфликтным ситуациям, потери авторитета, текучести кадров, возможно, к саботажу.
- Сходство убеждений и взглядов как фактор, влияющий на аттестацию. Зачастую невольно при проведении аттестации больше симпатии руководитель проявляет к единомышленникам. Это вполне понятно, но надо помнить, что иногда тот, чьи взгляды или манера поведения чужды нам, является прекрасным работником.
- Предубеждение лица, проводящего аттестацию. Это аналогичная предыдущей ошибка. Она чаще проявляется, когда аттестацию проводит только руководитель без службы персонала. Стремление повесить ярлык «плохой» – «хороший» приводит к тому, что оценка деятельности работника за рассматриваемый период заранее predetermined. Как

правило, в такой обстановке «хорошие» чувствуют себя более чем вольготно, «плохим» же, как бы они не старались улучшить свою деятельность, остается только искать новое место работы.

- Оценка не в целом, а по одной характеристике. Обычно аттестация включает несколько критериев оценки. Однако, если специалист, проводящий аттестацию, недостаточно опытен, он может результирующую оценку выставить только по одной из характеристик, причем не всегда самой важной.
- Изменение стандартов в ходе аттестации.
- Придание большего значения поведению работника в период, непосредственно предшествующий аттестации, по сравнению с поведением в течение всего оцениваемого периода. Это самая распространенная и объяснимая ошибка. Поведение сотрудника за последние несколько недель запоминается больше, чем его деятельность несколько месяцев назад. Избежать подобной ошибки можно при налаженной системе отчетности, в крайнем случае, записи об особых достижениях или провалах сотрудников.
- Использование узкого диапазона оценок. В этой ситуации аттестующий может избегать ставить максимальные или минимальные ошибки. Иногда может проявиться тенденция строгих руководителей занижать оценку, а мягких – завышать. Завышение оценки, кроме того, может восприниматься руководителем как элемент мотивации. Но оцениваться должна деятельность, а не потенциал сотрудника. Для этого можно создать систему оценки потенциала персонала.
- Сравнение работников друг с другом, а не со стандартами деятельности.
- Отсутствие выводов аттестации, управленческих решений.

Чтобы снизить риск ошибок при аттестации необходимо определить [25. с. 127]:

1. Ключевые факторы для каждой должности (то, без чего нельзя ни при каких обстоятельствах) и факторы, которые мы бы хотели видеть, но можем без них обойтись (например, коммуникативные навыки у оператора машинного доения).

2. Значимость каждого ключевого фактора (ранжирование по степени значимости).

3. Стандарты деятельности (например, не более одной опечатки на страницу для машинистки).

4. Что такое хорошо и что такое плохо (точнее, что мы понимаем, когда ставим отметку в графу «плохо», «удовлетворительно», «хорошо», «отлично»).

Тогда руководитель, проводящий аттестацию, получает в свои руки отлаженный работающий инструмент, понятный ему и аттестуемым.

Аттестация или оценка сама по себе, как процесс, не имеет смысла. Кроме того, заниматься ею без учёта реального положения дел в компании невозможно. Необходимо точно определить цель аттестации, её задачи, методы, которыми она будет реализоваться, подобрать людей для её осуществления и провести подготовительную работу с персоналом. А по её результатам обязательно должны последовать какие-либо управленческие решения или действия (кадровые перестановки, повышения оплаты труда и т. д.). В противном случае возрастают моральные, кадровые, а возможно и финансовые риски.

IV. Риски развития и обучения персонала.

В современном мире развитие персонала это один из важнейших факторов успешного развития организации. При этом порой инвестирование в развитие кадров играет большую роль, чем инвестирование в развитие и улучшение производственных мощностей. Под развитием персонала понимается совокупность мероприятий, направленных на повышение квалификации работников, обновление приобретенных знаний и навыков. К ним можно отнести [25. с. 128].

- обучение в форме общего и профессионального образования, которое дает необходимые знания, навыки и опыт;

- повышение квалификации, задача которого – улучшение профессиональных знаний и навыков в связи с развитием научнотехнического прогресса;
- обучение в школе управления и руководства, которое даёт необходимые познания и подготовку при вступлении на руководящую должность и формирует карьеру руководителя;
- переквалификацию, которая, по сути, даёт второе образование. Под ней понимается любая профессиональная переориентация, целью которой является освоение работником новой специальности.

Ведущие организации затрачивают на развитие и профессиональное обучение своих сотрудников значительные средства – от 2 до 10% фонда заработной платы [25. с. 131]. Эти затраты являются капиталовложениями организации в развитие своих сотрудников, от которых она ожидает отдачу в виде повышения производительности труда, создания благоприятного климата в организации, повышения мотивации сотрудников, преданности компании и обеспечения преемственности в управлении.

Для самих сотрудников профессиональное развитие, приобретение новых навыков и знаний повышает конкурентоспособность на рынке труда, даёт возможность карьерного роста и способствует большей удовлетворённости своей работой.

Не секрет, что бизнес в России отличается от бизнеса в развитых странах, поэтому точно копировать методики и разработки иностранных компаний не совсем правильно. Необходимо грамотно подстраиваться под имеющиеся бизнес-условия и реалии. Часто руководители задаются вопросом, как организовать обучение персонала, чтобы все связанные с ним цели и задачи превратились в повседневный, реальный опыт, который приносит бы плоды. По сей день считается, что обучение и повседневная работа – два разных вида деятельности, и они конкурируют между собой, что является существенным ограничивающим фактором. Не редко существует ситуация, когда обучение в компании вроде бы и проводится, но

приносит оно плоды компании или является своеобразным «новым видом отдыха» для сотрудников никто сказать или оценить не может.

Руководитель компании, который решился на обучение персонала, считает, сколько времени для этого он может выделить, прежде чем обучение не начнет мешать производственному процессу. Он обеспокоен тем, как «перенести» обучение на рабочее место и внедрить его в повседневность. Чтобы оценить то, что получится после обучения, во-первых, необходимо измерить то, что происходит в компании в настоящее время, до обучения, во-вторых, и понять, что хотелось бы получить в процессе обучения и как это полученное интегрировать в повседневную работу.

Еще один немаловажный фактор – это степень мотивации сотрудников, участников обучения: насколько они заинтересованы в посещении тренингов, семинаров, учебных занятий и в дальнейшем использовании полученных знаний, умений и навыков [25. с. 132]. Не секрет, что сотрудники, которых руководство или отдел персонала отправил на обучение рассматривают его как некий способ наказания за невыполнения планов руководства, как некий коварный план «чистки рядов». Из-за непонимания и неизвестности, отсутствия целей и ценности в обучении, у сотрудников возникает сильное сопротивление обучению. И вопрос, насколько эффективно такое обучение? Кроме этого важно, чтобы сотрудники, прошедшие программы обучения захотели на практике применять и использовать полученные знания и навыки. Они должны знать, что их старания будут оценены и вознаграждены.

3.3. АНАЛИЗ И ОЦЕНКА СУЩЕСТВУЮЩЕЙ ПРАКТИКИ УПРАВЛЕНИЯ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ В КОМПАНИЯХ РЕСПУБЛИКИ КОМИ И МЕХАНИЗМЫ ЕЁ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ

Для выявления существующей практики управления человеческими ресурсами и её эффективности в рамках Научно-исследовательского центра корпоративного права, управления и венчурного инвестирования Сыктывкарского государственного университета, было проведено исследование, в котором принимали участие более 70

компаний Республики Коми, 80 % из числа опрошенных компаний являются представителями малого и среднего бизнеса и 20 % - крупные предприятия. Сбор информации об организациях проводился с помощью метода анкетирования и непосредственного интервью с руководителями компаний или лицами, ответственными за управление кадрами.

Целью данного исследования является анализ качества и потенциала развития человеческого капитала на предприятиях Республики Коми, описание общей картины. По результатам работы удалось выявить существующие сложности и проблемы в обеспечении корпоративной безопасности, с которыми столкнулись организации, и разработать ряд практических рекомендаций для улучшения системы управления кадрами.

Аналізу исследования подверглись следующие составляющие системы управления персоналом (Рисунок 10):



Рисунок 10 – Анализируемые составляющие системы управления персоналом

В результате их анализа была определена интегральная оценка существующей практики управления персоналом. Так, у **9%** исследуемых предприятий существующая практика управления персоналом далека от оптимальной и требует усовершенствования, применяемая ими система совершенно неэффективна. У **48%**

организаций в целом система управления персоналом работает достаточно эффективно, однако имеются существенные проблемы, которые необходимо устранить; положение этих компаний может быть улучшено. В 43% исследуемых компаний существующая практика управления персоналом близка к оптимальной, однако во многих из них имеют место определенные трудности (рис 11.).



Рисунок 11 - Общая оценка существующей практики управления персоналом

В ходе исследования были выявлены основные проблемы по каждой составляющей управления персоналом и предложены механизмы их решения.

I. Структура организации и качество работы сотрудников

Анализ данного параметра показывает, что 26% компаний столкнулись с серьезной проблемой: структура их компании и методы организации работы сотрудников не способствуют качественной деятельности персонала (рисунок 12).

Обозначенная проблема была выявлена с учетом следующих характеристик:

- структура компаний не является оптимальной для вида деятельности;
- функции и обязанности сотрудников компании сформулированы недостаточно четко, из-за чего снижается эффективность работы персонала и способность контролировать их действия;

– отсутствуют полномочия у руководителей и менеджеров низших звеньев, для того чтобы не выталкивать текущие проблемы на верхние уровни;

– зачастую руководители и менеджеры занижают степень важности структурных проблем.

У **57%** предприятий возможно наличие проблемы, связанной со структурой компании и неэффективными методами организации работы сотрудников, однако в этих предприятиях данная проблема в гораздо меньшей степени влияет на качество деятельности персонала (рисунок 12).

Проблемы, существующие в компаниях:

– сложная, громоздкая, чересчур нагруженная различными уровнями управления и многочисленными отделами структура;

– наличие у сотрудников технических проблем информационного характера в процессе работы, в общении с другими отделами, с вышестоящим руководством, с клиентами.

Только в **17%** анализируемых компаний вышеперечисленные проблемы отсутствуют, их структуру организации можно назвать эффективной и положительно влияющей на качество работы сотрудников (рис. 12).



Рисунок 12 - Структура организации и качество работы сотрудников

Неэффективность структуры компании, методов организации работы сотрудников и вследствие этого отсутствие или снижение качественной деятельности персонала обусловлена следующими причинами:

- отсутствует эффективная система планирования и контроля оперативной деятельности сотрудников;
- выбранная организационная структура компании не соответствует задачам организации, стилю руководства и существующей организационной культуре;
- в цепочке бизнес-процессов по созданию продуктов (услуг) в некоторых организациях есть «разрывы».

Для устранения основных причин неэффективности структуры и качества работы сотрудников организации на мой взгляд необходимо:

- организовать на предприятии регулярное планирование и контроль деятельности сотрудников (например, еженедельные задания и отчеты);
- установить понятные и достижимые цели и задачи и разработать механизм их реализации;
- разработать для сотрудников критерии оценки эффективности выполненной работы, предварительно ознакомив их с этими критериями;
- разработать механизм обеспечения сотрудников недостающими навыками и знаниями для выполнения поставленных перед ними целей и задач;
- необходимо постоянно разрабатывать способы оценки тех результатов работы, которые не поддаются количественному измерению;
- разработать стратегические, оперативные и тактические цели и задачи, которые должна выполнять организация;
- определить все функции, которые должны выполняться в компании для реализации всех целей и задач и закрепить ответственность за качественное выполнение каждой из перечисленных функций за каким-то конкретным менеджером;
- совершенствовать систему информационного обеспечения в системе управления персоналом.

II. Методы организации работы в компании

Анализируя данный раздел системы управления персоналом, можно увидеть, что в **17%** компаний проблема заключается в ошибочном выборе методов управления и организации работ.

Характер данной проблемы обусловлен следующими причинами:

- отсутствует система анализа поставленных задач перед сотрудниками с целью координации их деятельности;
- у руководителей отсутствует четкое понимание задач и проблем, связанных с персоналом, и соответственно не выработана стратегия развития персонала.
- в компании нет сотрудников, которые обладают опытом и навыками изучения и оценки эффективности существующих способов организации работы и системы управления компанией в целом;
- отсутствует система диагностики управления компанией или, скорее всего, она неэффективна.

В **46%** предприятий выявляются некоторые аналогичные недостатки, однако данная проблема не так разрушительно влияет на деятельность персонала и фирмы, ее можно с легкостью устранить. Организационная структура данных компаний не поддерживает оптимальную структуру бизнес-процессов компании (рис. 13).

У **37%** предприятий проблем с методами организации работы компании выявлено не было. Однако лишь в некоторых из них выработана четкая стратегия развития персонала, соответствующая общим целям развития организации (рис. 13).

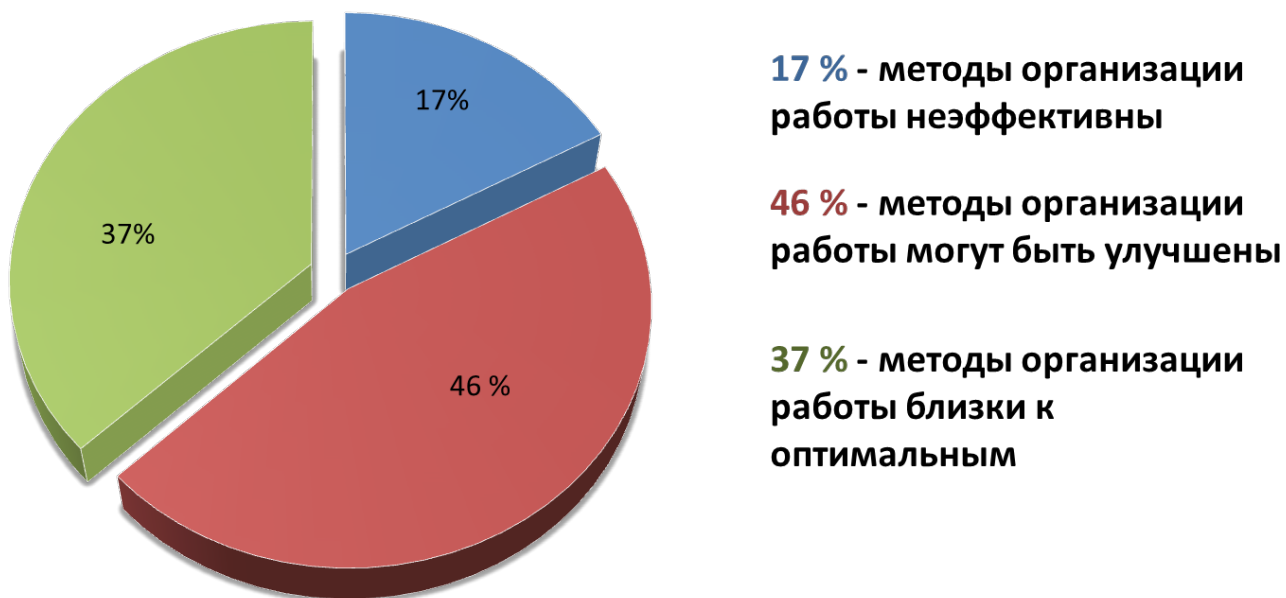


Рисунок 13 - Методы организации работы в компании

Для устранения вышеизложенных причин в данной области, на наш взгляд, необходимо совершенствование отдельных составляющих корпоративного управления, а именно:

- четко определить стратегию бизнеса и выделить основные движущие силы (технология, сбыт и т.п.), затем определить степень влияния этих движущих сил на персонал компании, указать, в чем состоит вклад персонала в финансовые результаты компании;
- провести SWOT-анализ компании с точки зрения персонала: выявить сильные и слабые стороны системы управления персоналом, а также возможности и угрозы, впоследствии на основе проделанного анализа оценить потенциал сотрудников, занимающихся вопросами персонала в компании, рассмотреть текущие направления их деятельности, качество работы и компетентность, а также оценить такие факторы в компании, как организационная культура, организационная структура, система мотивации, сотрудники и система управления персоналом;
- выявить критические проблемы персонала, которые оказывают негативное влияние на реализацию стратегии бизнеса и ранжировать эти проблемы по степени важности, для каждой из них четко изложить варианты управленческих действий;

- проанализировать, какой набор систем управления персоналом необходим для решения указанных проблем (улучшить обучение, оплату труда или способы коммуникации в компании);
- поставить общие цели по каждому направлению, связанному с персоналом: обучение, оперативное управление компанией, совершенствование организационной структуры, оценку персонала, поощрение персонала, поиск и подбор персонала, планирование трудовых ресурсов, способы коммуникации;
- разработать конкретные мероприятия по развитию персонала таким образом, чтобы поставленные цели взаимно поддерживали друг друга.

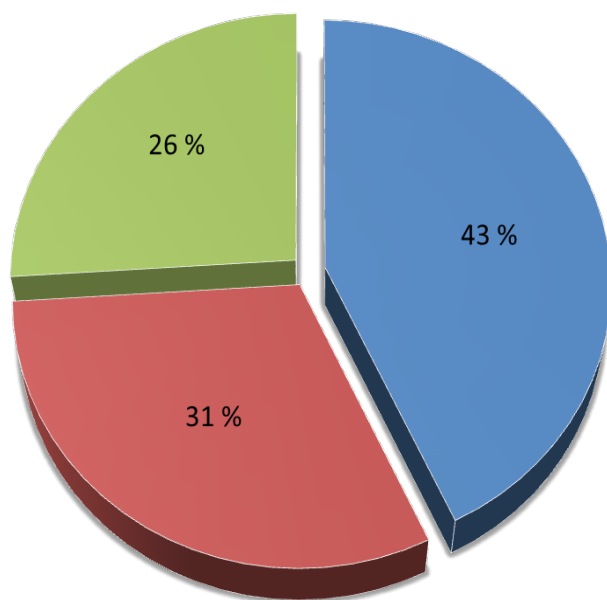
На мой взгляд, среди выделенных причин наиболее серьезной является отсутствие диагностики управления компанией, или ее неэффективность, в связи с этим целесообразным является:

- выявить те проблемы, ошибки и затруднения, которые иногда возникают при работе компании. Нужно привлечь сотрудников из разных подразделений компании, чтобы составить полный перечень таких проблем;
- систематизировать перечень этих проблем, ошибок и затруднений;
- выделить основные бизнес-процессы компании;
- определить бизнес-процессы, испытывающие наибольшие трудности: задержки по времени выполнения, низкое качество результатов, брак, недоразумения и конфликты между сотрудниками, участвующими в выполнении данного бизнес-процесса, потеря информации, необходимость переделывать или доделывать работу и т.п.;
- сформулировать основные причины, которые мешают эффективной деятельности компании;
- провести групповые обсуждения с целью диагностики проблем управления в компании.

III. Общий уровень квалификации сотрудников

Результаты анализа общего уровня квалификации сотрудников компаний Республики Коми показали, что у **43%** компаний работники не имеют достаточной квалификации для достижения целей своей организации. У **31%** компаний наличие

данной проблемы возможно, однако в целом руководство удовлетворено результатами работы и выполнением поручений и заданий сотрудниками. 26% компаний из опрошенных, по результатам анализа, имеют персонал достаточной квалификации для эффективного выполнения своих функций (рис. 14).



43 % - уровень квалификации сотрудников не способствует эффективному развитию

31 % - методы повышения квалификации сотрудников могут быть улучшены

26 % - уровень квалификации сотрудников является оптимальным

Рисунок 14 - Общий уровень квалификации сотрудников

Основными причинами, препятствующими профессиональному росту кадров являются:

1. *Отсутствие или неэффективное использование оценки и аттестации сотрудников в компании.*

Аттестация необходима для того, чтобы обеспечить соответствие сотрудника в плане квалификации, знаний и интересов текущим и ожидаемым должностным обязанностям. Она способствует развитию системы управления компанией в направлении большего соответствия квалификации и интересам работников. Ключевым фактором является то, что данная процедура помогает сотрудникам получить обратную связь о их деятельности в компании и понять: что делается правильно или неправильно, как можно сделать работу лучше, что необходимо изменить для этого.

В процессе аттестации для повышения качества аналитических данных необходимо получить следующие результаты в отношении каждого сотрудника:

- проанализировать причины успехов и неудач сотрудников;
- разработать планы и программы работы на будущее для сотрудников компании;
- обсудить планы и возможности служебного роста сотрудников компании;
- определить потребности в профессиональном обучении каждого сотрудника компании.

2. Отсутствие в компании эффективной системы оценки и повышения квалификации сотрудников всех уровней. С целью построения эффективной системы повышения квалификации сотрудников руководству необходимо:

- организовать обучение на рабочем месте в период адаптации нового сотрудника в компании;
- обеспечить предоставление такой профессиональной подготовки работникам, которая позволит им понимать наиболее важные количественные показатели, применяемые для оценки эффективности текущей деятельности компании;
- проводить анализ потребностей компании в обучении сотрудников;
- накладывать ответственность за обучение сотрудников на менеджеров подразделений, непосредственно работающих с сотрудниками. Менеджер подразделения должен: определять потребность в обучении, предоставлять техническую информацию для обучения, проводить обучение на рабочем месте, прогнозировать будущие потребности в обучении в соответствии с планами развития подразделения;
- координировать обучение сотрудников компании с помощью отдела персонала или менеджера, который отвечает за эту функцию в компании, и вносить в их обязанности: подготовку учебных материалов, организацию обучения вне организации, координацию карьерных планов и деятельность по развитию работников, определение эффективности проведенного обучения.

IV. Уровень квалификации руководства и менеджеров компании.

В ходе данного исследования наиболее серьезная угроза была выявлена в уровне квалификации руководства и менеджмента компании. Результаты анализа показали, что:

1) в **49%** компаний менеджмент не обладает достаточной квалификацией для обеспечения эффективной организации работы; менеджеры и руководители не справляются с решением стратегических задач, используя неэффективные организационные процедуры и методы;

2) у **34%** имеются некоторые проблемы с квалификацией менеджмента и руководства, однако эти компании путем внедрения или совершенствования программы повышения квалификации пытаются их предотвратить. Было отмечено, что в компаниях ощущается нехватка руководителей и менеджеров, которые выполняют задачи реализации стратегии;

3) только **17%** из опрошенных компаний в Республике Коми имеют достаточно квалифицированное руководство для выполнения стратегических задачи эффективной деятельности организации (рис. 15).



Рисунок 15 - Уровень квалификации руководства и менеджеров компании

Основной причиной данных проблем, на мой взгляд, является то, что в компании не созданы необходимые условия для подготовки и реализации крупного бизнес-проекта, таким образом на позицию менеджера проекта может попасть неподходящая кандидатура. В целях повышения эффективности системы квалификации руководства и менеджмента, на мой взгляд необходимо:

- выбирать менеджером проекта человека, который умеет видеть перспективу и ситуацию в целом, умеет правильно ставить задачи перед коллективом исполнителей, даже если не знает всех технических подробностей.
- требовать от менеджера проекта, результатов и подотчетности, четких докладов и информации, минимума организационных проблем, умения бесконфликтно руководить людьми, способности самостоятельно «раскручивать» дело, роста в процессе работы.
- со стороны руководства компании необходимо: обеспечивать четко определенные каналы принятия решений для поддержки проекта; оказывать помощь в разрешении возникающих конфликтов; обеспечивать выделение необходимых и запланированных ресурсов; предоставлять советы и поддержку на первоначальном этапе.

На мой взгляд, ключевую роль в повышении системы управления человеческими ресурсами и деятельности компании в целом играет именно руководство и менеджмент компании, поэтому уровень их квалификации является определяющим. Таким образом актуальным является высказывание: «руководители должны уметь формировать организационную культуру, которая будет интегрировать интеллект людей, пробуждать в них инициативу, творчество, новаторство, стремление к успеху, самостоятельным действиям и решениям, привлекать в организацию профессионалов и создавать такие условия, которые будут способствовать их желанию трудиться именно в данной компании, способствовать идентификации целей сотрудников с целями организации. Только в таких условиях можно максимально раскрыть потенциал каждого сотрудника, а это залог успешного функционирования компании в быстро меняющейся внешней среде» [20].

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

По итогам работы можно выделить, что именно эффективное управление человеческими ресурсами занимает значительную роль в развитии всей организации в целом. Так как человек является ключевым звеном, то и риски, связанные с его деятельностью должны занимать первоочередную позицию для предотвращения с целью обеспечения корпоративной безопасности.

В работе раскрыто понятие человеческие ресурсы и человеческий капитал, которое является отличным от традиционного подхода к управлению персоналом, были выявлены отличия современного подхода и доказана его актуальность. В настоящее время в западных странах человека рассматривают не только как рабочую силу, но и как личность с набором качеств, которые помогают развивать как организации, так и ему самому. Классифицировать различные...

Мотивация является одним из основных механизмов эффективного управления человеческими ресурсами и снижения рисков с целью обеспечения корпоративной безопасности. В связи с этим в данной работе уделяется ей особое внимание: были описаны основные эффективные теории мотивации известных научных деятелей в данной области для более полного понимания сущности этого понятия. С целью внедрения эффективной системы мотивации описаны различные способы и механизмы её построения, самыми эффективными, на мой взгляд, являются:

- экономические способы мотивации, такие как заработные платы, премии, бонусы, доплаты и т.п.
- организационно-распорядительные, примером данной группы может быть участие в делах компании, перспектива приобретения новых знаний и т.п.
- морально-психологические, например публичное признание труда и заслуг сотрудника.

Важно отметить, что в практике управления человеческими ресурсами для эффективного управления мотивацией необходимо одновременно применять все три группы методов, так как они тесно взаимосвязаны друг с другом. И именно в

рамках, изложенных основных групп методов сегодня разрабатываются отдельные методики и системы мотивации.

Не случайно актуальность и интерес данной работы заключается именно в обеспечении корпоративной безопасности за счет эффективного управления человеческими ресурсами. Риски в этой сфере являются самыми опасными для организации и требуют отдельного внимания.

Наиболее серьезными рисками в управлении человеческими ресурсами, негативно влияющими на обеспечения корпоративной безопасности, являются:

- Кадровые риски, такие как образовательные, риски хищения материальных ресурсов, утраты или искажения информации и риски утраты знаний
- Риски связанные с персонал-технологиями, то есть риски при подборе персонала, адаптации новых сотрудников, оценки и аттестации персонала и риски связанные с обучением персонала.

Невозможно управлять рисками предварительно не сделав их анализ и оценку. Выделяется несколько методов оценки рисков связанных с управлением человеческими ресурсами, однако наиболее эффективными, на наш взгляд, являются: метод Дж. Вилсона, метод ранжирования рисков, метод Харрингтона и метод оценки рисков на основе матрицы «Вероятность – ущерб».

Традиционными и наиболее эффективными методами управления рисками являются: методы упразднения риска, предотвращения потерь, страхование, снижение и компенсация. Необходимо учитывать, что упразднение риска является наиболее действенным, но не эффективным способом снижения потерь и неполучения прибыли. Предотвращение потерь преследует цель уберечь организацию от случайностей, ограничить размер потерь, в первую очередь за счет жесткого контроля. Страхование – есть способ распределения потерь среди большой группы лиц (страховой совокупности), подвергающихся однотипному риску. Снижение и поглощение риска, по сути, ориентированы на признание ущерба риска без распределения его посредством страхования.

Что же касается угроз корпоративной безопасности в системе управления человеческими ресурсами в организациях Республики Коми, по результатам проведенного исследования мы видим, что в целом существующая практика человеческими ресурсами в компаниях Республики Коми не является критической, однако во многих организациях имеются серьезные проблемы по выше изложенным вопросам. Основные проблемы заключены в отсутствие необходимой квалификации руководства, менеджмента и персонала, анализируемых компании, на это и нужно обратить особое внимание. Совершенствование системы управления человеческими ресурсами и следование изложенным выше рекомендациям поможет: сформировать эффективную систему управления человеческими ресурсами путем повышения уровня квалификации сотрудников, менеджмента и руководства, сформировать эффективно функционирующую организационную структуру компании, соответствующую задачам, стилю руководства и соответствующей организационной культуре, сделать эффективными методы и механизмы организации работы компании. Сформулированные механизмы дают возможность увеличить качество управления человеческими ресурсами, а следовательно, повысить эффективность деятельности всей компании, сделать её конкурентоспособной на рынке.

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1. Гражданский кодекс Российской Федерации с изменениями и дополнениями на 1 апреля 2007 года. Части 1, 2, 3 и 4. – М.: Эксмо, 2007. – 672 с.
2. Трудовой кодекс Российской Федерации с комментариями к изменениям от 30 июня 2006 г./ Под ред. Ю.А. Васиной. – М.: Ин-дексМедия, 2006. – 480 с.
3. Федеральный закон от 28 декабря 2010 г. N 390-ФЗ "О безопасности": Принят Государственной думой 7 декабря 2010 года
4. Концепция долгосрочного социально-экономического развития Российской Федерации на период до 2020 года: Утв. Распоряжением Правительства Российской Федерации от 06.10.2008 г. № 38-р
5. Стратегия экономического и социального развития Республики Коми на период до 2020 года: Одобрена Постановлением Правительства Республики Коми от 27 марта 2006 г. N 45
6. Распоряжение Правительства РК от 16.02.2011 № 34-р "О Концепции развития малого и среднего предпринимательства в Республике Коми на период до 2020 года"
7. Абчук В.А. Риски в бизнесе, менеджменте и маркетинге. – СПб.: Изд-во Михайлова В.А., 2010. – 480 с.
8. Алехина О.Е. Осознание кадровой политики «за» и «против» // Персонал-Микс. – 2009. – № 1-2. – С. 33-37.
9. Бек У. Общество риска. На пути к другому модерну. / Пер. с нем. В Седельника, Н. Федоровой. – М.: Прогресс-Традиция, 2010. – С. 384.
10. Данилова Е. Типичные ошибки при создании системы стимулирования // Финансовый Директор. 2005. №6
11. Дуглас МакГрегор. // Управление персоналом. 2008. №2. [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://www.top-personal.ru/issue.html?1445>
12. Жариков Е.С., Парамонов А.А. Риски в кадровой работе: Книга для руководителя и менеджера по персоналу. – М.: МЦФЭР, 2011. – 288 с.

13. Захарченко В. Система мотивации на основе КРІ // Финансовый директор. 2006. №2.
14. Зубков В.И. Социологическая теория риска: Учебное пособие для вузов. – М.: Академический Проспект, 2009. – С. 26.
15. Копейкин Г.К., Потемкин В.К. Экономическая безопасность в системе управления персоналом: Учебное пособие. – СПб.: Изд-во СПбГУЭФ, 2011. – 116 с.
16. Копейкин Г.К., Потемкин В.К. Менеджмент экономической безопасности. – СПб.: Терция, 2010. – 112 с.
17. Костицын Н.А. Риски человеческого фактора в системе рисков организации // Управление развитием персонала. – 2006. – № 2 (6). – С. 122-129
18. Лайм М. Спенсер-мл., Сайн М. Спенсер. Компетенции на работе. – М.: НИРРО, 2005. – 384 с.
19. Мансуров Р.Е. Практика проведения оценочных собеседований [Электронный ресурс] 2012 г. URL: <http://www.hr-journal.ru> (дата обращения: 10.03.2012).
20. Михальченкова Н.А., Шихвердиев А.П., Кириенко Е.С., Ахмадулина С.Е. Оценка существующей практики управления человеческими ресурсами в компаниях Республики Коми: возможные проблемы и механизмы их разрешения. // Вестник Научно-исследовательского центра корпоративного права, управления и венчурного инвестирования СыктГУ . 2012. № 1. [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://www.koetsyktsu.ru>.
21. Мотивация и личность: пер. с англ. / Маслоу А. СПб.: Питер, 2007. 351 с.
22. Мотивация к работе: пер. с англ. / Герцберг Ф., Моснер Б., Блох Б. М.; С.-Пб.: Вершина, 2007. 238 с.
23. Ромашенко Т.Д. Типы и матрицы экономической безопасности // Управление риском. – 2009. – № 2. – С. 4.
24. Сидоренко С. Мотивация персонала: две стороны медали // Человек и труд. 2007. №7. с. 39-46.

25. Слободской А.Л. Риски в управлении персоналом: учеб. пособие / Под редакцией заслуженного деятеля науки РФ, д-ра экон. наук, проф. В.К. Потемкина. – СПб. : Изд-во СПбГУЭФ, 2011. – 155 с.
26. Современное корпоративное управление - мотивация сотрудников на основе акций // Акционерное общество: вопросы корпоративного управления. 2007. №9
27. Трофимов Н.С. Современное управление персоналом организации. СПб.: Канди, 2005. 298 с.
28. Шапкин А.С. Теория риска и моделирование рискованных ситуаций: Учебник. – М.: Изд-во «Дашков и К», 2007. – 880 с.
29. Шихвердиев А.П., Вишняков А.А., Делягина К.А. Надлежащий уровень корпоративного управления и корпоративной культуры как фактор повышения эффективности человеческого капитала // Вестник Научно-исследовательского центра корпоративного права, управления и венчурного инвестирования СыктГУ . 2011. № 3. [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://www.koetsyktsu.ru>.
30. Эффективность работы HR-департаментов: результаты опроса E-executive [Электронный ресурс]. Режим доступа: http://old.e-executive.ru/publications/ratings/article_2331/
31. Уткин Э.А. Основы мотивационного менеджмента. М.: Издательство ЭКМОС, 2000. 351 с.
32. Уильям Оучи и теория Z [Электронный ресурс]. Режим доступа: http://dps.smrtlc.ru/Sheldrake/19_Ouchi.htm
33. Dettmer, H.; Hausmann, Th. (Hrsg.): Organisations/Personalmanagement und Arbeitsrecht im Gastgewerbe, Hamburg 2010, S. 28, 38 ff.
34. Jung, H. (2006), Personalwirtschaft, 7. Aufl., München/Wien: Oldenbourg
35. Wunderer, R. (2011), Führung und Zusammenarbeit, 9. Aufl., St. Gallen
36. Nagel, Kurt; Schlegtendal, Götz: Flexible Entgeltsysteme, (2008). Verlag moderne Industrie, Augsburg. S. 47-50.
37. Scholz, Ch.. (2012), Personalmanagement, 5. Aufl., München.: Vahlen.