Эфендиев А.Г., Балабанова Е.С. HR-барьеры развития российских бизнес-организаций: опыт теоретического и эмпирического анализа // Современный менеджмент: проблемы, гипотезы, исследования : сб. науч. тр. Вып. 3: в 2-х ч. Ч. 2. М.: Изд. дом Высшей школы экономики, 2011. С. 187-211.

Эфендиев А.Г., Балабанова Е.С.,
НИУ ВШЭ

HR- барьеры развития российских бизнес-организаций: опыт теоретического и эмпирического анализа.

Роль человеческого фактора в развитии бизнеса проблема многогранная, её исследование предполагает реализацию комплексного подхода, т.е. как позитивного анализа влияния человеческих ресурсов на развитие бизнеса, так изучение тех ограничений, затруднений в развитии бизнеса, которые порождены нерешенными проблемами в процессе формирования личности работника, его профессиональной подготовки, отношения к труду и т.д.

Второй аспект во многом дополняет первый. Имея критическую направленность, данный аспект выявляет те ракурсы проблемы, которые не всегда, акцентированно артикулируются при сугубо позитивном анализе, то, что при первом приближении не вызывает существенного беспокойства и внимания. Другими словами, анализ развития человеческого фактора через призму затруднений, нерешенных проблем является важным методологическим приемом, благодаря которому целенаправленно выявляются узкие места в практике развития и управления человеческими ресурсами российского бизнеса, анализируются причины порождающие эти ограничения, и, соответственно, могут быть разработаны конкретные пути по их преодолению. Не идеализируя критический подход, отметим его реальную эффективность, предметную конкретность, нацеленность на практическое улучшение дел. Критический подход в место общих рассуждений формирует ясное представление о том, что не удается решить, что требует серьезных изменений и т.д.

I.

Эфендиев А.Г., Балабанова Е.С. HR-барьеры развития российских бизнес-организаций: опыт теоретического и эмпирического анализа // Современный менеджмент: проблемы, гипотезы, исследования : сб. науч. тр. Вып. 3: в 2-х ч. Ч. 2. М.: Изд. дом Высшей школы экономики, 2011. С. 187-211.

Критический взгляд на состояние человеческих ресурсов российского бизнеса находит свою реализацию в процессе анализа HR-барьеров развития бизнес-организаций.

Собственно под HR-барьерами мы имеем в виду ограничения, нерешенные проблемы в развитии личности работника его квалификации (1), мотивации (2) трудовой деятельности, взаимоотношений с коллегами (3), которые затрудняют, препятствуют эффективное развитие российского бизнеса.

В то же время данные HR-барьеры носят результирующий характер, в них воплощаются недоработки, упущения, в деятельности целой системы факторов, призванных обеспечить успешное развитие человеческих ресурсов бизнес-организации. Эти упущения, нерешенные проблемы в функционировании факторов мы рассматриваем как в качестве исходных HR-барьеров, первичных HR-барьеров процесса формирования и управления человеческими ресурсами. Результирующие же HR-барьеры носят вторичный характер, есть порождение первых. Поэтому для изучения HR-барьеров необходимо выстроить своеобразную цепочку, включающую в себя первичные и вторичные HR-барьеры.

Попытаемся выделить основные группы HR-барьеров. Учитывая то обстоятельство, что критический подход – это всего лишь особая методология анализа, целесообразно опираться на разработанные нами общие представления о системе факторов и результатов процесса формирования человеческих ресурсов фирмы.

Выделим две группы взаимосвязанных, но относительно независимых основных факторов, порождающих HR-барьеры:[1]

[1] В данном случае мы выделяем систему факторов по двум основаниям. В нашей полной версии системы факторов формирования и управления человеческими ресурсами выделены и другие основания: преднамеренные (целенаправленные) и непреднамеренные, факторы воздействующие на процесс прямо и косвенно.

- Социетальные, обусловленные характером законодательства, норм трудовой морали, принятых в обществе стандартов взаимоотношений руководителей и подчиненных, состояние правоприменительной практики в сфере труда, состояние системы общего и профессионального образования и т.п.

- (внутри)организационные, обусловленные характером социальной организации конкретной фирмы его организационной культуры, стратегическим ведением организацией роли личности работника; деятельность системы управления человеческими ресурсами в данной бизнес-организации, квалификация работников УЧР, мотивация их профессиональной деятельности.

Оговоримся, деление на социетальный и (внутри) организационные факторы формирования HR-барьеров по крайне мере при анализе проблем развития человеческих ресурсов, носит относительный характер. Возьмем квалификацию работника. Очевидно, что общий уровень общего и профессионального образования (в том числе дополнительного) ощутимо влияет на уровень квалификации работников отечественных предприятий в т.ч. работников служб УЧР. Конечно, организация путем отбора, селекции, корпоративного обучения может сыграть существенную роль в обеспечении достаточно высокой квалификации работников своей организации. Но возможности организации не беспредельны, они ограничиваются рамками тех возможностей (в т.ч. исходного уровня образования, качество преподавания и т.д.), которые сформированы в обществе. Поэтому при критическом рассмотрении процесса формирования личности работника (т.е. через призму HR-барьеров) точнее говорить о преимущественной роли социетального или организационного фактора в формировании тех или иных HR-барьеров.

Разведение социетального и организационного уровней необходимо не только для удовлетворения теоретической потребности в классификации; оно настоятельно важно и в научном, и практическом плане, ибо позволяет понять всю сложность, противоречивость процессов, с которыми мы сталкиваемся на уровне организации, иерархичность факторов, их порождающих. Лишь в рамках такого подхода

формируется стратегическое видение проблем формирования и управления человеческими ресурсами фирмы, понимание тех пределов, в рамках которого менеджмент организации может ставить перед собой реалистические задания, решения которых подконтрольно менеджменту организации.

Ключом к пониманию соотношения и взаимодействия социетальных и организационных факторов развития человеческих ресурсов мы выдвигаем идеи, (путь которых в краткой форме заключается в следующем).

Общество, составляет основу, на которой локализуется организация. Организация – плоть от плоти общества, и не некий нарост на его теле, не «рабинзонада», где устанавливаются свои законы и неформальные правила. Общество предоставляет организации рамки, которые определяют границы возможного для той или иной организации.

В начале деятельности организации (её руководителей) общество предоставляет определенный набор возможностей. Причем те или иные предоставленные возможности имеют различную вероятность выполнения, связаны с различными рисками реализации. Выбор конкретного пути развития организации её человеческих ресурсов есть ни что иное как выбор определенной возможности, воплощаемых в задачах и целях развития – это есть собственный выбор самой организации, сделанный из набора возможностей представляемых конкретным обществом, его институциональной структурой, культурой.

Фирма как социальная группа, объединяющая работников, менеджеров, собственников единой целью, самостоятельна как в выборе стратегии развития, так и в организации повседневной жизни, самостоятельно несет всю ношу ответственности за все стороны своей деятельности. В том числе деятельности по управлению персоналом, который предоставлен обществом, им воспитан и «взлелеян» Отметим еще один момент: самостоятельность, автономность организации обществом проявляется в различных отраслях управленческой деятельности с разной силой. Так,

Эфендиев А.Г., Балабанова Е.С. HR-барьеры развития российских бизнес-организаций: опыт теоретического и эмпирического анализа // Современный менеджмент: проблемы, гипотезы, исследования : сб. науч. тр. Вып. 3: в 2-х ч. Ч. 2. М.: Изд. дом Высшей школы экономики, 2011. С. 187-211.

маркетинговая стратегия, изобретательность, креативность фирмы может серьезно повысить её конкурентноспособоность, резко улучшить позиции на рынке. В случае с управлениями человеческими ресурсами автономность фирмы ограничена. Ведь организация обязана: а) строить свои взаимоотношения с работниками, руководствуясь правилами принятия в этом обществе; б) в организацию приходят люди подготовленные этим обществом и морально, и профессионально, с рынка труда общества (страны, регионы), тенденции которого во многом предопределяют уровень профессионализма, уровень оплаты труда, требования к квалификации.

Вышеизложенные идеи легли в основу нижеприведенной схемы, в которой показаны основные факторы формирование человеческих ресурсов российских бизнес организации. Оговоримся, что эта схема несколько упрощена, и не претендует на исчерчивающую полноту описания всей системы прямых и косвенных факторов, влияющих на формирование человеческих ресурсов фирмы.

Схема 1. Общество, Организация и личность работника: система основных групп факторов ее формирования

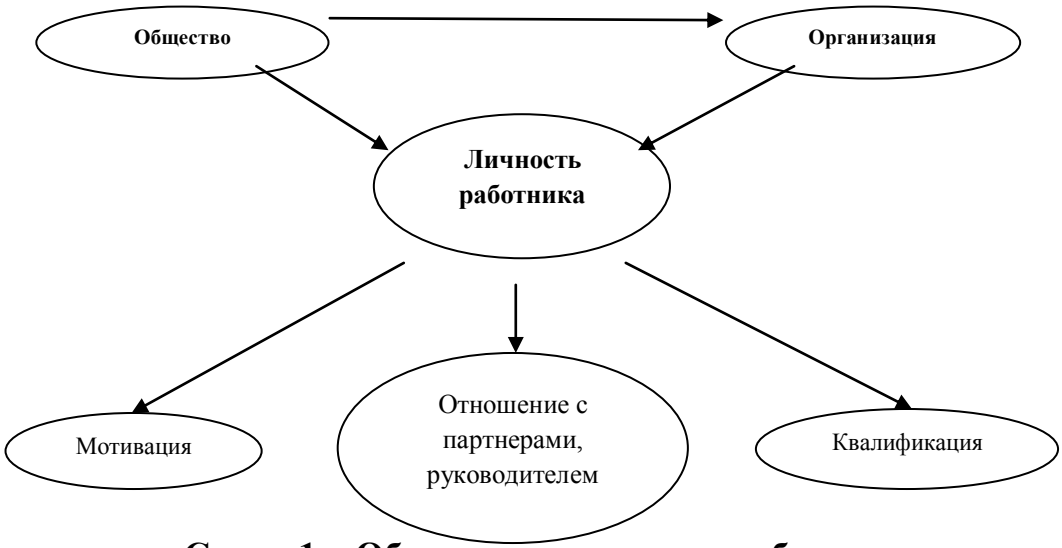


Схема 1а. Общество и личность работника

Эфендиев А.Г., Балабанова Е.С. HR-барьеры развития российских бизнес-организаций: опыт теоретического и эмпирического анализа // Современный менеджмент: проблемы, гипотезы, исследования : сб. науч. тр. Вып. 3: в 2-х ч. Ч. 2. М.: Изд. дом Высшей школы экономики, 2011. С. 187-211.

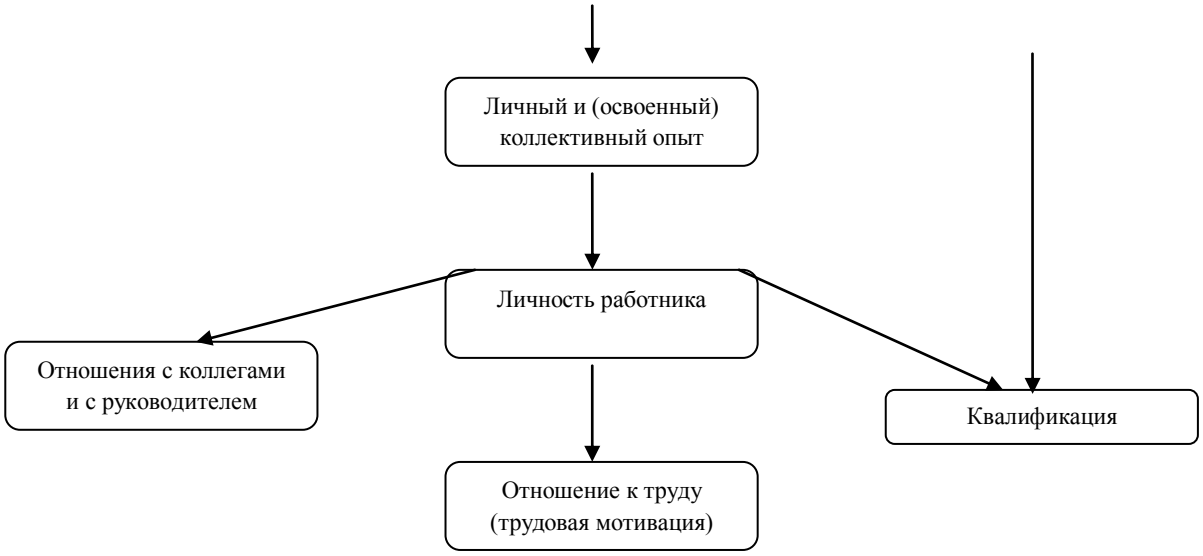
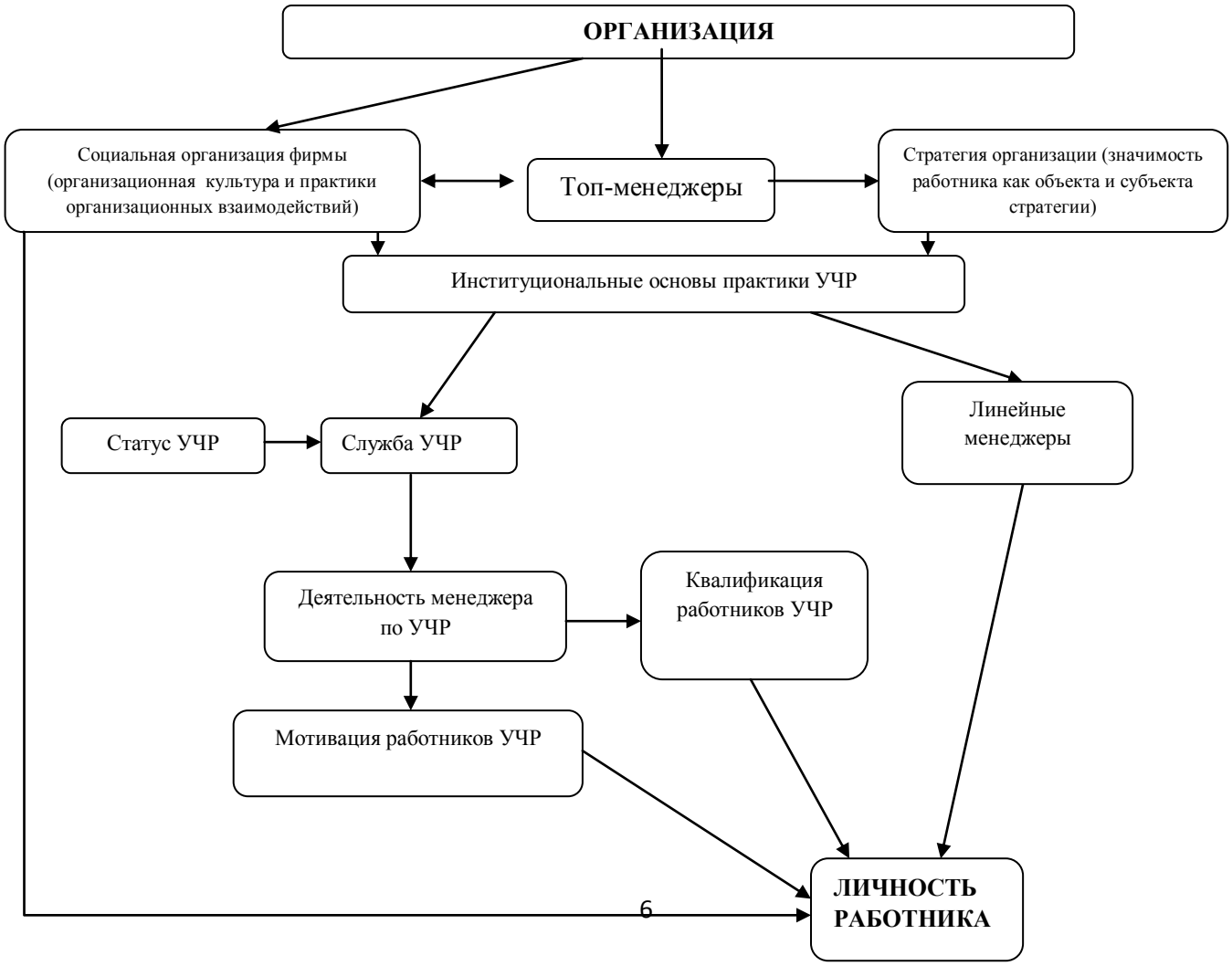


Схема 1б. Организация и личность работника



Эфендиев А.Г., Балабанова Е.С. HR-барьеры развития российских бизнес-организаций: опыт теоретического и эмпирического анализа // Современный менеджмент: проблемы, гипотезы, исследования : сб. науч. тр. Вып. 3: в 2-х ч. Ч. 2. М.: Изд. дом Высшей школы экономики, 2011. С. 187-211.

II.

Среди основных результирующих HR-барьеров квалификация работников, точнее её не достаточный уровень квалификации. Учитывая тот факт, что мы уже анализировали достаточно подробно проблемы связанные с квалификацией, выявленные в ходе нашего исследования, мы лишь тезисно обозначим основные параметры этой проблемы.

Напомним, индикаторами квалификации а нашем исследовании являются:

- Наличие или начального специального, или среднего специального, или высшего профессионального образования, совпадающего с профилем деятельности, по которой трудится респондент на момент исследования. Также учитывалось прохождение переподготовки, переквалификации, повышение квалификации сроком не менее одного года;

- Наличие достаточного стажа (в нашем случае – не менее 3-х лет) по профилю специальности, по которой трудится респондент на момент исследования.

При высоких показателях общего образования наиболее дефицитным, как показало исследование, является наличие профессионального образования по специальности, по которой работает в настоящее время респондент, что дало основание сказать исследователям, что в нашей стране мы имеем дело с армией «образованных непрофессионалов».

Так среди рядовых работников (рабочих) лишь 36,8% отметили, что полученное ими то или иное образование совпадает с их сегодняшней профессиональной деятельностью В том числе прошли переподготовку сроком не менее года 4,5% рабочих, из них 3,6% отметили, что профиль переподготовки совпадает с профилем профессиональной деятельности. Сложное впечатление оставляет картина по рядовым специалистам. Если у специалистов, работающих на

производстве, доля получивших образование по профилю нынешней деятельности составляет две трети (66,7%), и это превосходит средний показатель соответствия образование профилю работы, то среди специалистов, работающих в офисах всего 50,6%.

Среди руководителей низшего и среднего звена – до 60% опрошенных имели соответствующее профессиональное образование.

Обратим внимание на то, что от 60% (среди рабочих) до 40% (руководителей среднего и низшего звена) опрошенных вообще не проходили никакого повышения квалификации (в т.ч. в его краткосрочных формах). Из проходивших (любую) в т.ч. краткосрочную переподготовку не более 3-х лет назад среди рабочих было 20%, среди специалистов 30%, среди руководителей 40%. Причем, основной формой такой (любой) переподготовки были краткосрочные курсы, чаще всего без отрыва от производства и на своем предприятии. С отрывом от производства проходили переподготовку лишь 6% (среди рабочих), 12% среди специалистов 20% среди руководителей низшего и среднего звена.

Иными словами, исследование вскрыло серьезную проблему, безусловно препятствующую развитию эффективного, восприимчивого к современным технологиям бизнеса – недостаток базового профессионального образования работников.

Разрыв между профессиональным образованием и профилем деятельности на первый взгляд объясним, во-первых, теми изменениями, которые претерпело наше общество, его экономики за последние 10-15 лет. Возникли новые экономические институты (банки, страхование), соответствующие отрасли; мог сказаться и переход от индустриальной к постиндустриальной экономике.

Но все эти противоречия могли бы быть преодолены через систему повышения квалификации, переподготовки, но этого не произошло и не происходит.

Итак, налицо ситуация, когда при явном неблагополучии в сфере профессионального образования работников фактически не прилагаются серьезные усилия для их преодоления.

Какие же HR-барьеры на уровне российской бизнес-орагнизации затрудняют, препятствуют профессиональному развитию личности персонала и более широкого развитию личности работника.[2]

III.

Обратимся к схеме на стр.6, остановимся лишь на (внутри) организационных факторах и на основе эмпирических данных проанализируем какие из них «не срабатывают», затрудняют, становятся, по сути, барьером процесса формирования высококвалифицированного работника.

К числу факторов, *определяющих* содержание деятельности бизнес-организации по формированию и управлению человеческими ресурсами, их квалификации следует отнести стратегическое понимание руководством организации роли, места и значения человеческих ресурсов для фирмы. Как понимает организация (её руководство) место работника в развитии организации, её успехах и перспективах – это во многом предопределяет, составляет глубокую смыслообразующую суть стратегии развития человеческих ресурсов в данной фирме.

Иными словами, общестратегическое понимание места и роли работника в жизни организации выступает базовым представлением, лежащим в основе практической деятельности в области формирования и управления человеческими ресурсами. Такое представление – выбор самой организации (её руководства) из тех социокультурных предложений, меню представлений о роли работника, которое имеется в банке идей в социо-культурном пространстве современного российского общества.

[2] В данной работе мы подвергаем анализу лишь организационные HR-барьеры развития личности работника.

В нашем исследовании мы интерпретировали представления о роли работника как некий вектор, континиум, на полюсах которого два противоположных мнения. Первый полюс – работник как партнер, от квалификации, мотивированности и настроения которого зависят успех развития компании, её процветание и устойчивость.

Второй полюс – работник как винтик, обладающий набором необходимых навыков, свойств, которого при решении новых задач легко можно и нужно заменить другим. Судьба фирмы, её успех, по сути, не зависят от работников, определяются предприимчивостью, волей, талантом, связями и интересами её руководителей.[*] Подробные представления, реализуемые в определенных стратегиях программах выступают серьезным препятствием, барьером на пути развития человеческих ресурсов фирмы.

Анализ стратегического видения фирмой роли и места человеческих ресурсов предполагает изучение *документов*, регламентирующих (координирующих, организующих) реальную деятельность по управлению человеческими ресурсами в исследованных бизнес-организациях (*см. Таблицу на стр.12*). Анализ этих документов позволяет ответить на вопрос о том, насколько то или иное направление деятельности по управлению человеческими ресурсами достигло определенной институционализации, регламентации, формализации, осуществляется систематически, планомерно, целенаправленно, а не хаотично, от случая к случаю.

[*] Промежуточная позиция – наемный работник, который безропотно должен выполнять определенные требования, быть дисциплинированным, выполнять поручения, послушно участвовать в предлагаемых мероприятиях, тренингах. Этот ресурс, который наряду с другими ресурсами (финансовыми, материальными), необходим для успешного развития фирмы. Его надо правильно использовать.

Анализ приведенных на странице 12 данных свидетельствует, что по степени распространенности могут быть выделены несколько групп документов, исходя из сложившихся на практике критериев значимости тех или иных (регламентируемых этими документами) видов, направлений деятельности.

По степени своей распространенности эти документы могут быть разделены на следующие группы.

Первая группа включает: «Должностные инструкции» (92,5%), «Положение об оплате труда» (76,3%), «Положение о подразделении» (61,3%).

Эти документы имеются минимум у 2/3 исследованных фирм. Так, «Должностные инструкции» имеются фактически во всех фирмах, независимо от региона, отрасли, численности персонала, времени создания, типа экономического развития.

Распространенность «Положения об оплате труда» (или равноценного ему документа) в целом во многом повторяет ранее рассмотренную ситуацию, но возникают определенные отличия. Эти документы менее распространены в исследованных фирмах на Юге России, а также организациях, которые возникли в последние 20 лет.

«Положение о подразделениях» продолжает эту тенденцию, но здесь проявляются не только региональные (к Югу России с 15,4% добавляется Центр России и Дальний Восток – 57,1%) и исторические особенности, но и индикатор численности персонала. Как и следовало ожидать, подобные документы имеют лишь 31,4% фирм с численностью персонала до 100 человек. В первую группу документов включаются также «Правила внутреннего трудового распорядка» и «Коллективный договор» (67%).

Вторую группу документов, регламентирующих деятельность по управлению человеческими ресурсами в исследованных фирмах, составили: «Положение о

структуре управления» (53,8%) «Положение о найме и увольнении персонала» (52,5%). К ним примыкает «Положение о видах деятельности (бизнес-процессах)» (54%), «Положении о премировании персонала» (59%), которое примыкает к «Положению об оплате труда».

Эфендиев А.Г., Балабанова Е.С. HR-барьеры развития российских бизнес-организаций: опыт теоретического и эмпирического анализа // Современный менеджмент: проблемы, гипотезы, исследования : сб. науч. тр. Вып. 3: в 2-х ч. Ч. 2. М.: Изд. дом Высшей школы экономики, 2011. С. 187-211.

Таблица 2

Наличие ключевых документов по управлению человеческими ресурсами в российских бизнес-организациях (доля предприятий, в %)

Ключевые документы	Итого	Регион								Численность				
		Москва	г и Ленингра	Уральский ФО	Приволжский ФО	Южный ФО	Сибирский ФО	Центральный ФО	сточный ФО	< 100 чел.	101-200	201-500	501-1500	< 1500
Положение о структуре управления	53,8	54,5	60,0	36,4	75,0	53,8	44,4	57,1	42,9	40,9	46,2	57,1	54,5	76,9
Положение о подразделении	61,3	72,7	60,0	81,8	75,0	15,4	77,8	57,1	57,1	31,8	61,5	71,4	63,6	92,3
Должностные инструкции	92,5	90,9	90,0	100,0	100,0	92,3	100,0	71,4	85,7	81,8	100,0	95,2	100,0	92,3
Кодекс корпоративной культуры	18, 8	18,2	10,0	27,3	33,3	7,7	22,2	0,0	28,6	13,6	0,0	23,8	36,4	23,1
Стратегия управления персоналом	16,3	36,4	0,0	18,2	25,0	0,0	11,1	28,6	14,3	9,1	7,7	19,0	27,3	23,1

Положение о найме и увольнении персонала	52,5	72,7	70,0	81,8	66,7	15,4	55,6	42,9	0,0	18,2	53,8	66,7	54,5	84,6
Положение об адаптации персонала	18,8	27,3	20,0	36,4	25,0	0,0	22,2	0,0	14,3	4,5	7,7	23,8	36,4	30,8
Положение о наставничестве	16,3	27,3	20,0	27,3	25,0	0,0	0,0	14,3	14,3	9,1	0,0	23,8	27,3	23,1
Положение об оплате труда	76,3	63,6	90,0	100,0	91,7	30,8	88,9	85,7	71,4	59,1	69,2	76,2	100,0	92,3
Положение о социальной гарантии	31,3	45,5	20,0	54,5	58,3	0,0	22,2	28,6	14,3	27,3	23,1	33,3	45,5	30,8
Положение о профессиональном обучении	28,8	45,5	30,0	63,6	41,7	0,0	33,3	0,0	0,0	9,1	0,0	38,1	36,4	69,2
Положение о кадровом резерве	18,8	36,4	10,0	27,3	25,0	0,0	33,3	14,3	0,0	0,0	7,7	14,3	27,3	61,5
Положение об оценки (аттестации) персонала	38,8	63,6	40,0	63,6	50,0	7,7	55,6	14,3	0,0	13,6	23,1	42,9	63,6	69,2
Является ли	43,0	45,5	30,0	54,5	58,3	21,3	44,4	0,0	85,7	59,1	33,3	19,0	45,5	61,5

руководитель службы УЧР членом организации высшей исполнительной власти организации														

«Положение о структуре управления» (важнейший документ, который регламентирует процесс управления в организации, во всех его направлениях деятельности, функциональных и начальственно-подчиненных связях) к сожалению, есть лишь в половине исследованных бизнес-организаций. Особенно редко этот документ встречается в организациях Урала, Сибири, Дальнего Востока, с численностью персонала до 200 человек (что, в какой-то мере понятно, учитывая особенности малого бизнеса). Отсутствие подобных регламентов может быть вызвано, как недооценкой наличия схемы управления, разработки, принятия к реализации тех или иных управленческих решений, так и стремлением руководства, оставляя зоны неопределенности в системе управления, в той или иной форме узурпировать, монополизировать власть. Во всех случаях, отсутствие ясного документа, регламентирующего властные процессы в организации, резко снижает эффективность бизнес-организации, ведет к хаосу, дублированию, пересечению властных полномочий различных субъектов.

Как ни странно, «Положение о найме и увольнении персонала» присутствует в куда меньшем числе фирм, чем «Должностные инструкции». Очевидно, что последний документ четко описывает функциональные обязанности, закрепленные за той или иной должностью. Документ «Положение о найме и увольнении» базируется на трудовом законодательстве, и должен четко регламентировать взаимоотношения между работодателем и работниками.

Характерно, что были выявлены достаточно ощутимые региональные особенности проявления этих проблем (Юг России, Дальний Восток, Центр России), а также обнаружено (объяснимое в определенной степени) отсутствие формализованных процедур приема и увольнения работников в малых фирмах (до 100 человек).

В третью группу вошли те документы, которые получили распространение в небольшом числе фирм; в пределах 30% (*первая* подгруппа) и в пределах 15-20% (*вторая* подгруппа). Документы этой группы объединяет то, что они, так или иначе направлены на создание условий для развития личности работника**.**

В первую подгруппу входят: «Положения об оценке (аттестации) персонала» (38,8%), «Положение о социальных гарантиях» (31,3%), «Положение о

профессиональном обучении» (28,8%). Сюда же следует отнести «Программу развития персонала» (28%), «Основные направления кадровой политики» (31%). Характерно то, что документы, вошедшие в первую подгруппу, в какой-то мере связывают интерес *развития организации* с интересами *развития личности.* Конечно, тот факт, что документы, в которых более четко выражены связи развития организации и развития личности работника, присутствуют у 1/3 фирм, говорит не только о недостатках управления человеческими ресурсами в этих фирмах, но и шире – о социальной организации российских бизнес-организаций. У судьбы всех этих трех документов есть общие черты, региональные особенности: личностная ориентированность в большей степени проявляется в Москве, на Урале, в Поволжье, ею фактически пренебрегают, никак не стремятся регламентировать на Дальнем Востоке, Юге России, в Центре России. Как и следовало ожидать, такое пренебрежение особенно ярко проявляется на предприятиях с численностью персонала до 100–200 человек.

Во вторую подгруппу вошли такие социально-личностно ориентированные документы, как «Кодекс корпоративной культуры» (18,8%), «Стратегия управления персоналом» (16,3%), «Положение об адаптации персонала» (18,8%), «Положение о наставничестве» (16,3%), «Положение о кадровом резерве» (18,8%), которые носят *«экзотический» характер*, т.е. встречаются крайне редко в российском бизнес-пространстве.

Человек не как носитель трудовых функций, а как равноправный участник производства; работа – это часть, наверное, главная, решающая часть его жизни. И организация, её служба управления человеческими ресурсами должна не только нанять работника, оценить его профессиональные качества, организовать структуру управления этими людьми, но и создать условия, возможности для развития личности работника, его адаптации к данному коллективу, фирме, формировать ценности корпоративной культуры, планировать карьеру работника и т.д.

Исследованные бизнес-организации в зависимости от наличия (сочетания) у них тех или иных программно-регламентных документов были поделены с помощью соответствующего анализа на 3 кластера таблица №2.

Тот факт, что личностно-ориентированные регламенты управления человеческими ресурсами и соответствующие кластеры фактически являются редкими и даже «экзотическими» говорит не только о недостатках менеджеров и специалистов по управлению человеческими ресурсами.

Массовое исследование приводит нас к формулированно определенных закономерностей. Это недосмотр не случаен, личностно-ориентированные регламенты не востребованы самой социальной организацией российского бизнеса, стратегическими представлениями его руководителей о путях развития фирмы, что является реальным препятствием на пути развития человеческих ресурсов, их квалификации, мотивации трудовой деятельности.

Специально подчеркнем, исследование показало: наличие подобных программных документов-регламентов, обеспечивающих личностную ориентацию развития организации, тесно связано с реальными практиками повышения квалификации, адаптации, наставничества и т.д. В этом отношении возможности проведенного исследования значительны и даже уникальны. Они позволили коррелировать (соотнести), например, реальное проведение аттестации работника, прикрепление наставников для эффективной адаптации новых работников и наличие четко разработанной программы, регламентов по тем или иным аспектам управления человеческими ресурсами, в данном случае аттестации и адаптации.

Наличие таких взаимосвязей позволяет сказать, что чаще всего, наличие подобных документов не просто формальность – они в реальности, как правило, программируют, организуют, регламентируют, контролируют соответствующую работу в области управления человеческими ресурсами.

Таблица 2. Основные группы (кластеры) исследованных российских фирм в зависимости от наличия программно-регламентирующих документов по УЧР (в % ко всем исследовавшим организациям)

Кластеры	В целом	Регион								Численность				
		Москва	Санкт-Петербург и Ленинградская область	Уральский ФО	Приволжский ФО	Южный ФО	Сибирский ФО	Центральный ФО	Дальневосточный ФО	< 100 чел.	101-200	201-500	501-1500	< 1500
1. Комплексно-личностноориентированный	27,5	45,5	50	36	33,3	0	33,3	14,3	0	9	7,7	33,3	27,3	69,2
2. Кадрово-административный	48,8	27,3	40	36	33,3	92	55,6	57,1	42,9	68,2	69,2	33,3	54,5	15,4
3. Управленчески-административный	23,8	27,3	10	27	33,3	7,7	11,1	28,6	57,1	22,7	23	33,3	18,2	15,4

Первый по распространенности кластер (под № 2 в таблице 2) включает в себя почти половину (39) из всех исследованных фирм. Для него характерно наличие следующих регламентирующих документов: «Должностные инструкции», «Правила внутреннего распорядка», «Коллективный договор», «Положение об оплате труда». Как видим, в данном случае мы имеем дело скорее с *кадровым администрированием*, чем с управлением человеческими ресурсами. Человек с его интересами здесь присутствует лишь в вынужденной (для администрации) форме – в форме Коллективного договора.

Второй по распространенности (под № 1 в таблице 2) кластер включает в себя 22 фирмы. В эту группу объединены фирмы, имеющие следующие дополнительно к кадровому администрированию регламентирующие документы. Во-первых, в них представлены управленческо-организационные документы: «Описание основных бизнес-процессов», «Положение о структуре управления», «Приказы о распределении полномочий», «Регламенты деятельности» и т.п. Во-вторых, и это очень существенно для нашего дополнительного анализа, в них более широко представлены,

ориентированные на работников регламентирующие документы: «Положение о персонале», «Программа развития персонала», «Основные направления кадровой политики», «Положение о найме и увольнении персонала», а также «Программа адаптации персонала», «Положение о наставничестве», «Положение о социальных гарантиях», «Положение о профессиональном обучении», «Положение о кадровом резерве», «Положение об оценке (аттестации) персонала». К сожалению, даже в этом кластере не нашлось места «Стратегии развития персонала», «Кодексу корпоративной культуры», «Этическому кодексу» и «Программе работы сМолодежью».*

Итак, второй кластер сочетает в себе не только кадрово-административные регламенты, но и включает в себя управленческо-организационные и личностно-ориентированные документы. Этот кластер характеризуется, с одной стороны,

комплексностью, с другой, личностной ориентированностью. Логично назвать его *комплексно-личностно-ориентированным* кластером.

Третий кластер (под № 3 в таблице 2) по численности мало уступает комплексно-личностно-ориентированному и включает в себя 19 фирм. Главное его отличие от наиболее массового кадрово-административного – это наличие регламентирующих документов, содействующих повышению эффективности управления фирмы в целом: «Положение о структуре управления», «Приказы о распределении полномочий», «Описание основных бизнес-процессов» и т.п. Назовем этот кластер *управленческо-административным*.

Итак, по типам сочетаниям различных регламентирующих документов по управлению человеческими ресурсами мы можем выделить три кластера: кадрово-административный, комплексно-личностно-ориентированный, управленческо-административный. Из 80 исследованных фирм только 22 имеют личностно-

* Следует сказать, что такой в гуманистическом положении наиболее зрелый кластер включающий в себя корпоративную культуру и т.д., был обнаружен нами лишь при выделении 6(!) кластеров (на 80 единиц наблюдений) и он включил лишь две исследованные фирмы (что составило 2,5 % выборки – т.е. в пределах математической погрешности).

ориентированную программно-регламентирующую основу управления человеческими ресурсами.

Как видно из данных, приведенных в Таблице 2, два основных фактора, влияют на степень распространения тех или иных вариантов сочетания регламентирующих документов.

Было вполне ожидаемо, что комплексно-личностно-ориентированные фирмы – это, как правило, крупные предприятия, которые и материально, и организационно, и кадрово могут и (должны) охватить все стороны развития человеческих ресурсов на своем предприятии.

Региональный разрез кластерного анализа дает нам серьезные аргументы в пользу, того, что комплексно-личностно-ориентированные фирмы, прежде всего, характерны для российского бизнеса в Москве и Санкт-Петербурге, здесь этот кластер, безусловно, доминирует. Сравним с Югом России, Сибирью и Центральной Россией, где, безусловно, доминирует кадровое администрирование.

Так, в тех фирмах, где есть «Положение об оценке (аттестации) персонала» 34,6% рядовых работников отметили, что проходили аттестацию за последний год, там где нет такого Положения – 20,3%. Среди специалистов это соотношение равнялось 40,5% : 21,8%; среди руководителей нижнего и среднего звена: 47,3% : 28,6%.

Не менее впечатляющи соотношения между наличием «Положения о наставничестве» и реальной практикой наставничества. Так, среди рядовых работников соотношение между теми, кто отметил, что у них официально был наставник и наличием «Положения о наставничестве» составило 33% :15%. Среди специалистов картина еще более яркая, там где было «Положение о наставничестве» имелся официальный наставник у 41,1%, там, где не было такого положения – всего 13,8%.

Особое значение для нашего анализа имеет изучение процесса повышения квалификации, профессионального обучения работников, насколько этот процесс носит программно-осознанный и организованный характер, насколько он регламентирован, институализирован.

Среди рядовых работников, работающих в фирмах, где имеется «Положение о профессиональном обучении персонала» повысили свою квалификацию менее года назад 15,8% (в фирмах, где нет такого Положения – 7,3%, т.е. в 2 раза меньше); 1-3 года назад – еще 15,8% (там, где нет такого Положения – 9,3%).

По специалистам картина более рельефная. Среди специалистов, работающих в фирмах, где есть «Положение о профессиональном обучении», менее года назад повысили свою квалификацию 33%, там, где нет такого Положения, всего 11,5%. Отметили, что никогда не повышали своей квалификации (39%) + затруднялись ответить (12%), т.е. каждый второй специалист, работающий в фирме, где нет «Положения о профессиональном обучении», не был вообще вовлечен в повышение квалификации; в фирмах, где есть такое Положение, – 22,5%.

Обнаруженная тенденция достаточно ярко проявляет себя и в исследовании руководителей нижнего и среднего звена. Так, среди руководителей фирм, где есть «Положение о профессиональном обучении» 38% проходили повышение квалификации менее года назад (сравним с 24% тех, кто работает в фирмах, где нет такого Положения); 27,3% – 1-3 года назад (против 15,9%).

Приведенные данные убедительно свидетельствуют, во-первых, о том, что регламентация и институционализация профессионального обучения, аттестации, адаптации, карьеры персонала, что находит свое выражение в принятии специальных «Положений», существенно сказывается на процессе развития личности работника, в том числе в повышении его квалификации.

Во-вторых, и это очень важно для дальнейшего анализа, документы, регламентирующие деятельность по управлению человеческими ресурсами в фирме,

не простая формальность, а стратегически-программная, регламентная основа всей работы проводимой в фирме по тому или иному направлению управления человеческими ресурсами, обеспечивающая институциональный, устойчивый, контролируемый характер этой работы; и неприглядная картина с наличием программно-регламентной основы именно развития личности работников российских бизнес-организаций, их профессиональным обучением, адаптацией, карьерой – безусловно становится стратегическим барьером, тормозом развития человеческих ресурсов российского бизнеса.

IV.

Рассматривая HR-барьеры развития российских бизнес-организаций остановимся на работниках служб управления человеческими ресурсами, от мотивированности квалификации которых многое зависит в деле развития человеческими ресурсами фирм. И наоборот, недостаток квалификации, незрелость мотивации профессиональной деятельности может стать (и к сожалению становится) барьерами, препятствиями на пути формирования личности работника российской бизнес-организации. Работники служб управления человеческими ресурсами их роль в развитии потенциала работника, в какой-то степени можно сравнить с ролью «учителя», «педагога» по отношению к личности молодого человека, развитие его мотивации, уровня подготовки. «А каковы учителя», не является ли уровень их мотивированности, квалификации препятствием в развитии личности работника. Рассмотрим эти проблемы на основе результатов эмпирического анализа.

Проблемы повышения квалификации работников УЧР.

Таблица №3. Повышение квалификации работников УЧР в течение последних трех лет (в % ко всем опрошенным)

Получали ли Вы в течение последних трех лет какое-либо дополнительное образование, т.е. такое, которое люди получают, например, после окончания основного вуза?	%

прошел(-а) профессиональную переподготовку	11,8
закончил(-а) курсы повышения квалификации	16,0
участвовал(-а) в специальных краткосрочных семинарах по профилю своей работы	20,7
участвовал(-а) в конференциях, "круглых столах" по профилю своей работы	10,7
прошел(-а) тренинги по профилю своей работы	16,0
прошел(-а) стажировку на одном из предприятий	2,4
прошел(-а) стажировку в одной из консалтинговых и т.п. фирм	2,4
другое	4,7
не получал(-а) никакого дополнительного образования	57,4

Как видим до 60% опрошенных в последние 3 года не получали никакого дополнительного образования. Учтем, что среди опрошенных руководителей нижнего и среднего звена этот показатель (в последние 3 года) составил 52,3%, а у специалистов – 67,3%. Иными словами, ситуация с повышением квалификации у работников УЧР вписывается в общую очень неблагоприятную картину с повышением квалификации в целом в российском бизнесе, о чем мы уже говорили выше.

Мы еще вернемся к этому неблагополучному показателю. А сейчас отметим, что из тех, кто прошел повышение квалификации (примерно 40%) подавляющее большинство (37,3%) отметили, что оно было полезным, «получил(а) новые знания, навыки, которые я могу применить в работе». При этом результаты (последствия) повышения квалификации носили преимущественно моральный характер («самоуважение к себе как профессионалу», «стал более качественно выполнять свою работу») – 15-17% отметили именно эти последствия повышения квалификации. Что касается материально-статусных результатов они менее заметны (8-9%), но в целом близки к соответствующим показателям у опрошенных специалистов (5-7%), что

говорит об общей тенденции, характерной для российского бизнеса в целом – повышение квалификации работника чаще всего не влечет за собой ни зарплатного, ни должностного продвижения, что может стать одним из факторов разрушения у работника мотивации к повышению квалификации.

Что же явилось причиной непрохождения повышения квалификации в последние 3 года? Что этому препятствовало: нежелание работника или «нежелание» организации? (см. таблицу №4) 24,7% (из 57%) не повышавшие квалификацию отметили: «никто не предлагал такую возможность»; к этому показателю примыкает еще несколько суждений:

– «такая возможность была, но я был очень загружен работой», т.е. организация не создала условий для нормального повышения квалификации (10%);

– «такая возможность была, но не были выделены необходимые средства (3%).

Иными словами из 57% не проходивших повышение квалификации примерно 38% впрямую «обвиняют» в этом организацию, которая не обеспечила необходимых условий для повышения квалификации. Не кроется ли за этим фактом более общая тенденция: недооценки квалификации работника как главного условия эффективной деятельности фирмы? А может быть такая связь между эффективностью фирмы и квалификацией работника характерна лишь для достиженческой модели социальной организации бизнеса?

При этом ответ «никто не предлагал мне такую возможность» (24,3% в целом по выборке) по наиболее тревожным выборка (регионам) выглядит достаточно обескураживающей. Так, по одному из антигероев по охвату повышения квалификации в последние 3 года (*см. Таблицу 10*) Центральной России так ответило 46,7% не прошедших повышение квалификации, другой антигерой Юг России 37,9%, по Сибири – 31,3%.

Обратим внимание на Москву – 12,5% «получают пока основное высшее образование» плюс «меня не устроило учебное заведение» 4,2% при средней 1,8%, и состояние здоровья, возраст (8,3% при средней 3%).

Таблица №4. Причины, по которым не проходили дополнительное обучение по регионам (% ко всем опрошенным)

По какой причине Вы не проходили дополнительное обучение в течение последних трех лет?	Средняя	Регионы							
		Москва	Санкт-Петербург и Ленинградская область	Уральский ФО	Приволжский ФО	Южный ФО	Сибирский ФО	Центральный ФО	Дальневосточный ФО
такая возможность была, но у меня не было времени для этого	10,1	12,5	9,1	8,7		27,6			14,3
такая возможность была, но это требовало значительных средств	3,0		9,1	4,3	3,8			6,7	
никто не предлагал мне такую возможность	24,3	25,0	9,1	17,4	11,5	37,9	31,3	46,7	21,4
меня не устроило то учебное заведение, где предполагалось пройти обучение	1,8	4,2	9,1						
пока получал(-а) основное образование	5,3	12,5	4,5	4,3	7,7	3,4			7,1

Отмечались определенные связи профиля специальности, по которой получали высшее образование работники управления человеческими ресурсами с отдельными направлениями практической деятельности служб управления человеческими ресурсами (профессиональное обучение, адаптацию, аттестацию и т.д.). Обратим внимание и на то, что как показало исследование среди работников управления человеческими ресурсами выпускники самых разных специальностей, многие из которых учились в вузах в советское время и т.д. И можно ожидать, что именно хорошо поставленное повышение квалификации этой достаточно разнообразной («разношерстной») публики является важным, если не решающим условием обеспечения высокой эффективности, зрелости практической работы в области управления человеческими ресурсами.

Наши ожидания полностью оправдались, хотя и путем подтверждения этой связи от обратного: те, кто не проходил повышение квалификации тянут практику управления человеческими ресурсами к примитивным формам деятельности по управлению человеческими ресурсами.

Возьмем программно-регулятивные основы деятельности фирмы по управлению человеческими ресурсами. Именно те, кто не проходил повышения квалификации доминируют в тех службах управления человеческими ресурсами, где реализуется кадрово-административная модель управления человеческими ресурсами (49,5% против 19,4% тех, кто проходил повышение квалификации). Что касается комплексно-личностноориентированной модели – то в службах управления человеческими ресурсами таких фирм лишь 17,5% не проходили повышение квалификации против 37,5%, тех, кто повысил свою квалификацию (χ^2=0,001).

Схожая картина выявлена и по профессиональному обучению: разносторонний тип профессионального обучения реализуется в тех фирмах, где не прошедшие повышение квалификации составляют 14,7%, а прошедшие в 2 раза больше – 29,2% χ^2=0,04), по практике адаптации (не повысили квалификацию 8,2%, повысили квалификацию 30,6% χ^2=0,001), то же самое с аттестацией (χ^2=0,001), управление

карьерой (χ^2=0,02), трудоустройством (χ^2=0,05), практике мотивации (χ^2=0,002), и практике социального обеспечения (χ^2=0,002).

Приведенные данные убедительно свидетельствуют, что в тех (редких) организациях, где служба управления человеческими ресурсами осуществляет зрелые формы практической деятельности, доля работников управления человеческими ресурсами не повышавших свою квалификацию резко снижается, и наоборот, резко растет доля повысивших свою квалификацию. И это очень важный вывод, имеющий, на наш взгляд, существенное практическое значение для дела совершенствования практики управления человеческими ресурсами.

Как мы отмечали выше (см. таблицу 3), опрошенные HR-специалисты проходили самые различные виды повышения квалификации: от профессиональной переподготовки до конференций, «круглых столов» по профилю своей работы. Анализ корреляций между показателями участия в различных (массовых) формах повышения квалификации (*см. таблицу 3*) и моделями программно-регламентной основы управления человеческими ресурсами, типами практической деятельности службы управления человеческими ресурсами по профессиональному обучению, адаптации, управлению карьерой, трудоустройства и т.д. безусловно, свидетельствует:

1. в тех организациях, где способствуют повышению квалификации работников службы управления человеческими ресурсами, прохождению ими переподготовки, курсов повышения квалификации, участию в тренингах, в тех фирмах служба управления человеческими ресурсами реализует свои задачи в наиболее зрелых, развитых формах, преодолевая ограниченность кадрового администрирования. По подавляющему большинству связей обнаружены очень высокие показатели коэффициента χ^2 (от 0,00 до 0,05).
2. высокая квалификация работников служб управления человеческими ресурсами (достигаемая в т.ч. благодаря повышению квалификации) является важнейшим

фактором развития системы управления человеческими ресурсами. Конечно, наряду с другими факторами социетальной и внутриорганизационной среды.

V.

Мотивация деятельности работников управления человеческими ресурсами: личностные приоритеты, профессиональная мотивация, мотивы работы на конкретном месте

При анализе зрелости мотивации профессиональной деятельности работников служб УЧР мы разводили общую систему ценностных ориентаций личности, работающей в службе управления человеческими ресурсами, мотивацию выбора *профессиональной* деятельности в сфере управления человеческими ресурсами, а также мотивацию нынешней, *текущей* работы в конкретной фирме на конкретном рабочем месте. Последовательно рассмотрим этих **три** важнейших, но относительно самостоятельных элементов определяющих мотивационное поле профессиональной деятельности работников управления человеческими ресурсами.

Анализ мотивации опрошенных работников управления человеческими ресурсами включил в себя следующие элементы:

1. Изучение структуры, приоритетов мотивационной сферы работника, как личности (общетрудовые ориентации) и как профессионала (профессиональная ориентация), и как работника, занятого на конкретном рабочем месте.

2. Факторный анализ этих результатов с целью выявить наиболее глубинные, *скрытые от глаз тенденции в развитии мотивационных сфер личности профессионала*, и конкретного работника; какие социальные силы, интересы в

действительности сыграли решающую роль в трудовой деятельности опрошенных работников.

3. Как связаны тенденции развития мотивационной сферы личности работника с его практической деятельностью работника службы управления человеческими ресурсами, в каких моделях практической деятельности управления человеческими ресурсами оказываются наиболее востребованными работниками с тем или иным мотивационным профилем?

Рассмотрим их в определенной последовательности, используя на первом этапе эмпирические данные, зафиксированы в таблице 5.

Как видите, данная таблица, выявляющая общие ориентации личности в сфере труда, успеха в жизни состоит из нескольких частей.

В первой части содержатся ответы (и факторный анализ на этот вопрос) всех студентов, выпускников факультета менеджмента ГУ-ВШЭ, выпускников магистерской программы УЧР факультета менеджмента ГУ-ВШЭ[3]. Во второй – данные по работникам служб УЧР, опрошенных в данном исследовании. Далее данные (в строчном виде) наиболее интересные результаты анализа корреляций наиболее важных общих ориентаций в сфере жизненного успеха, труда и моделей практической деятельности УЧР.

Итак, по своей структуре ориентации выпускников менеджеров, выпускников-УЧРовцев престижного московского вуза и работников УЧР, опрошенных 80 предприятий всех основных регионов страны имеют много общего.

Таблица №5. Факторный анализ представлений о необходимых для карьерного успеха условиях

	по данным опроса выпускников	по данным опроса специалистов по управления человеческими

[3] Приводятся результаты исследования «Выпускник факультета менеджмента ГУ-ВШЭ на рынке труда», проведенного под руководством А.Г. Эфендиева в 2007г.

Эфендиев А.Г., Балабанова Е.С. HR-барьеры развития российских бизнес-организаций: опыт теоретического и эмпирического анализа // Современный менеджмент: проблемы, гипотезы, исследования : сб. науч. тр. Вып. 3: в 2-х ч. Ч. 2. М.: Изд. дом Высшей школы экономики, 2011. С. 187-211.

							ресурсами				
	объясненная дисперсия 69%				% ответов выпускников УЧР	% ответов всех выпускников	объясненная дисперсия 57%				% ответов специалистов УЧР
	Фактор 1	Фактор 2	Фактор 3	Фактор 4			Фактор 1	Фактор 2	Фактор 3	Фактор 4	
	18,60%	18,80%	17%	15%			15,80%	14,50%	14%	13,50%	
Природная одаренность, способности	0,577	0,609			48,9	47,5		0,736			20,7
Связи и знакомства				0,833	25,5	34,3	-0,509				31,4
Предприимчивость			0,609	0,6	42,6	45,7			-0,727		38,5
Трудолюбие	-0,819				74,5	58,2	0,674				64,5
Качественное образование		-0,513			70,2	65,7		-0,595	0,535		43,8
Везение, удачное стечение обстоятельств	0,577		0,503		14,9	23,9				0,501	23,1
Умение устраивать свои дела		0,624			2,1	7,1				0,716	10,7
Материальная поддержка родителей						2,9	0,712				3,0
Перспективная специальность		-0,84			12,8	11,1					14,8

В четверку лидеров в основном попали одни и те же ориентации: трудолюбие, качественное образование, предприимчивость (активность–?). Но у более умудренных опытом работников управления человеческими ресурсами в эту четверку входят и связи, «выгодные знакомства», а у выпускников менеджеров, в том числе менеджеров УЧРовцев – «природная одаренность». К слову сказать, наши предыдущие исследования, в которых использовался этот вопрос, свидетельствовали, что студенты, например, физфака МГУ, постоянно выделяли именно эту ориентацию, фактор (природная одаренность), чего не скажешь о студентах вузов, куда поступить было гораздо проще. Видимо, сказывается механизм идентификации, *надежды* на личные перспективы, успех в жизни.

Следует отметить, и очень характерную деталь, указывающую на различие жизненных установок выпускников УЧРовцев (что, кстати, их роднит с работниками служб управления человеческими ресурсами). Безусловное лидерство такого качества как «трудолюбие»: 74,5% у выпускников УЧРовцев, 64,5% у работников УЧРовцев, и всего 56,2% у всех выпускников-менеджеров.

Обращает внимание и тот факт, что у выпускников-учровцев вплотную с трудолюбием стоит качественное образование. Это качество, хотя и признается работниками УЧРовцами очень важным, но с существенными снижением абсолютного показателя с 70% у выпускников УЧРовцев до 48% у работников управления человеческими ресурсами.

Итак, судя по анализу достаточно элементарных, лежащих на поверхности, явлений мотивационной сферы трудовой деятельности работников УЧР все выглядит достаточно позитивно. Но факторный анализ вносит в эту идиллическую картину нотки полные драматизма и внутреннего конфликта[4] .

Наиболее сильной интегральной чертой (1 компонент факторного анализа) мотивационной сферы работников управления человеческими ресурсами является, судя по результатам зафиксированными в таблице 5 противоречие, конфликт между ориентациями или на «связи, знакомства», или «на трудолюбие». «Связи» из небольшой детали превращаются в одну из значимых ориентаций работников управления человеческими ресурсами, которые именно таким образом понимают путь к жизненному успеху в современной России.

Второй существенный вектор, пронизывающий мотивационную сферу – это противоречие между (данным от «бога») «природной одаренности» и добытой потом, усердием «качественным образованием».

[4] В работе используется лишь показатели, чьи факторные нагрузки не менее 0,5.

Интересен и третий компонент – где личная «предприимчивость» (активность), энергичность, противостоит тому же «качественному образованию» (активность, энергичность противопоставляется компетентности, профессионализму).

Четвертый компонент по силе дисперсии не уступающий первым трем – апофеоз авантюрно-аморального понимания жизненного успеха (здесь сочетается «везение, стечение обстоятельств» и «умение устраивать свои дела любыми способами»).

Итак, факторный анализ благостную картину мотивационной сферы трудовой деятельности, понимания жизненных приоритетов для достижения успеха, фактически «взрывает», нанеся на её цветовую гамму уже известных мазков новые штрихи таким образом, что перед нами предстает внутренне противоречивая, конфликтная картина.

Перейдем к третьей части нашего анализа общих ориентаций в сфере трудовой деятельности, жизненного успеха работников управления человеческими ресурсами.

Насколько и в каких моделях практической деятельности УЧР востребованы работники с теми или иными ориентациями, представлениями о жизненном успехе.

Проанализируем связь ведущих ориентаций с типом программно-регламентной основы практической деятельности в области управления человеческими ресурсами.

Анализ значимых связей показал следующее:

Наблюдается сильная связь между показателем «трудолюбия», «качественным образованием», и развитыми типами программно-регламентной основы (χ^2= от 0,001 до 0,04).

В то же время обнаружено, что показатель «связи» чаще ведет к падению комплексно-личностноориентированного типа. Ориентация на «перспективную специальность» ведет к росту кадрового администрирования.

Противоречиво проявила себя «предприимчивость».

Эти тенденции с еще *большей силой* проявились при анализе связей данных ориентаций, установок с типами самой практической деятельности работников УЧР. «Трудолюбие» демонстрировало удивительную последовательность в связях как с позитивными моделями управления профессиональным обучением, управления адаптацией, аттестацией, так и управления карьерой, организации трудоустройства, управления мотивации и «социальными льготами» (χ^2=от 0,001 до 0,05). То же самое можно сказать о «Качественном образовании» (кроме организации трудоустройства).

Что касается показателя «связи» он фактически в большинстве случаев имеет обратную связь (χ^2=-0,004 до -0,02) или никак себя не проявляет (управление аттестацией, социальными льготами).

Менее определенно выражена связь «предприимчивости» (ощутимый рост по позитивным моделям управления обучением, адаптацией; нейтральные или обратные тенденции по позитивным моделям управления карьерой, трудоустройства и т.д.).

И вновь ведет неожиданно «перспективная специальность» – или не обнаружено никакой взаимозависимости или эта зависимость носит отрицательный характер.

Подведем некоторые итоги: проведенный анализ углубил наши представления о мотивационной сфере работников управления человеческими ресурсами, её внутренней противоречивости и конфликтности. Подтверждено, с одной стороны, что ориентация на достиженческие приоритеты, пути жизненного успеха ярко проявились в востребованности работников с подобными чертами в организациях с наиболее зрелыми моделями практики управления человеческими ресурсами. С другой стороны, эти позитивные элементы не являются доминирующими, они или находятся в постоянном конфликте с недостиженческими факторами или вообще оттеснены на вторые роли. Глубинный анализ с помощью факторного анализа свидетельствует, что достиженческие ориентиры (трудолюбие, качественное образование) еще не стали безусловными лидерами, обладающие наибольшими факторными нагрузками, чей приоритете бесспорен для работников служб управления человеческими ресурсами.

Выявленная выше драма, наличие конфликтов, зигзагов, попятных движений в развитии позитивных, желательных тенденций нашли свои подтверждения и при исследовании мотивации профессиональной деятельности, выбора профессиональной стези.

Таблица №6. Мотивации профессиональной деятельности работников управления человеческими ресурсами (в % ко всем опрощенным)

Представьте себе, что Вы вновь вернулись в то время своей жизни, когда впервые выбрали работу в сфере управления человеческими ресурсами. Чем был обусловлен Ваш выбор? *(не более трех ответов.)*	
личными склонностями и способностями, интересом к данной специальности	50,9
посоветовали родители, родственники, друзья и т.д.	16,0
привлекла оплата труда специалистов в данной области	10,7
востребованностью специалистов данной области	19,5
желанием иметь постоянную работу и стабильный заработок, мне было неважно, какую именно работу я буду при этом выполнять	21,3
вынужденными обстоятельствами (непоступлением в вуз другого профиля, нежеланием остаться без образования и профессии и т.п.)	2,4
проблемами с трудоустройством	1,8
это было случайное стечение обстоятельств	18,9

Как свидетельствует первая колонка данных таблицы 6 на первом месте среди мотивов выбора профессии работника управления человеческими ресурсами «личные склонности и способности, интерес к данной специальности» (50,9%). Данный мотив идет с большим отрывом от всех призеров этого рейтинга. Причем, идущие на 2-5 месте мотивы собрали примерно равное число сторонников.

Оплата труда (а она УЧРовцев не самая высокая в бизнесе) привлекла лишь 10% опрошенных. Что касается чисто случайных мотивы – они в пределах математической ошибки.

Прямой обсчет уже вносит определенную настороженность: безусловно, положительные мотивы (и прежде всего «личные склонности») учитывая тот факт, что респондент мог выбрать до трех ответов не привлекло всеобщего внимания.

В этом свете отнюдь не случайными видятся данные факторного анализа. Наиболее сильной мотивационной доминантой (потому она и была выделена в первую компоненту), имеющей наибольшие факторные нагрузки оказались *чисто случайные обстоятельства выбора профессии* работника службы УЧР: «вынужденные обстоятельства» и «проблемы с трудоустройством» (факторные нагрузки от 0,73 до 0,78).

Если даже мы элиминируемся от первого компонента (в виду того, что эти позиции в прямом обсчете назвало очень малое число ответивших), то роль случайно-вынужденных мотивов трудоустройства на работу в сферу управления человеческими ресурсами остается в силе. Второй компонент объединяет, сочетает с одной стороны востребованность специалистов управления человеческими ресурсами, а с другой (со знаком «–») это было «случайное стечение обстоятельств» (– 0,84). Иными словами мы имеем дело с противостоянием факторов или «случайное стечение» или «признание востребованности».

Третий компонент наконец включает в себя с достаточно высокой факторной нагрузкой (– 0,77) «личные склонности и способности», но они, к сожалению, выступают не безусловно, а в противовес «оплате труда специалистов в этой отрасли и «желание иметь постоянную работу…и…заработок…, …неважно какую работу…буду выполнять…». Последний компонент – «посоветовали (или устроили?) родственники, друзья» (0,89).

Итак, факторный анализ дает нам основание считать, что мотивационная сфера выбора профессиональной деятельности работников управления человеческими ресурсами носит противоречивый характер, в которой по сути ведущее значение приобретают вынужденные, случайные факторы, по крайне мере не связанные с безусловно позитивными «нравственно безупречными» механизмами принятия решений о выборе профессии работником управления человеческими ресурсами. Доказательством этому является не только распределение факторов по компонентам, но, что не менее выразительно, полученные в ходе факторного анализа коэффициенты факторных нагрузок, закрепленных за тем или иным мотивом. Самую высокую факторную нагрузку продемонстрировало «посоветовали родители» (0,89), «это было случайное стечение обстоятельств» (– 0,84), наконец, «личные способности», «интерес к данной специальности» (– 0,77) и «проблемы с трудоустройством» (0,73).

Как поведут себя «непризнанные» герои и реальные «антигерои» на практике, иначе говоря, работники с какими мотивами профессиональной деятельности оказываются востребованными в компаниях, где осуществляются «зрелые» формы практической деятельности управления человеческими ресурсами.

Рассмотрим сначала связь этих мотивов с программно-регламентной основой деятельности управления человеческими ресурсами. Безусловная, связь наблюдается у «личных склонностей», «интерес к данной специальности» и наличием зрелых моделей программно-регламентной основы.

Не обнаружено значимых связей, нет роста зрелых форм по таким «мотивам, как привлекла отплата труда…», «востребованность специалистов данной отрасли».

Что же касается «желание иметь постоянную работу и … заработок…неважно, какую…работу…выполнять», то здесь яркая обратная связь (χ^2= 0,05), то же самое, по сути «со случайным стечением обстоятельств».

Сделаем следующий шаг в постижение тенденций развития мотивационной сферы профессиональной деятельности работников управления человеческими ресурсами. Проследим за связями выделенных мотивационных факторов и практической деятельности работников управления человеческими ресурсами по различным направлениям.

«Личные склонности» показали тесную связь с позитивными моделями практики управления профессиональным обучением (χ^2= 0,001), управления адаптацией (χ^2= 0,007), управления аттестацией (χ^2= 0,001), управления карьерой (χ^2= 0,05). Вместе с тем слаба связь со зрелыми моделями практики трудоустройства, управления мотивацией и социальными льготами.

Устойчивые отрицательные тенденции показали:

– «случайное стечение обстоятельств»; по всем направлениям практической деятельности управления человеческими ресурсами падение показателей (или на уровне средней).

– «желание иметь постоянную работу,…заработок,…неважно какую работу выполнять»; по всем направлениям деятельности служб управления человеческими ресурсами наблюдается падение показателей зрелых форм или, в крайнем случае, имеют место средние показатели по выборке.

Противоречиво себя проявили (но по-разному) два фактора: «востребованность специалистов данной отрасли» – наиболее зрелые формы деятельности УЧР падают, но растут показатели достаточной формы.

– «посоветовали родители, родственники»: респонденты, отметившие этот вариант, с одной стороны трудоустроены в (передовые) организации (передовые), где имеются наиболее зрелые типы программно-регулятивных фактов деятельности в области управления человеческими ресурсами (что характерно, как правило, для солидных, хороших фирм), а с другой стороны, практическая работа служб

управления человеческими ресурсами по отдельным направлениям характеризуется снижением показателей наиболее зрелых форм деятельности.

Таблица №7. Результаты факторного анализа установок, касающихся конкретной работы (объясненная дисперсия 55%)

Что движет Вами в выполнении Ваших профессиональных обязанностей? (не более трех ответов.)	Component			
	1	2	3	4
1. мне интересна та профессиональная область, которой я занимаюсь, люблю свое дело и хочу выполнять его на высшем уровне	-0,72			
2. чувствую себя как винтик в большом механизме, вношу свой вклад в деятельность предприятия, приношу общественную пользу				-0,65
3. мне хочется профессионально расти и развиваться		0,71		
4. перспективы карьерного роста		0,746		
5. делаю то, чему когда-то научили, к чему привык	0,53			
6. получаю стабильную зарплату, в другом месте этого не предложат			0,64	
7. работаю скорее вынужденно, не уверен, что могу быть востребован в другом месте			0,78	
8. считаю, что работать по моей профессии почетно и престижно				0,68
9. нормально работаю, как говорится, благодаря своей исполнительности, нет ни особого интереса, ни выгоды	0,63			
10. не хочу получать лишних замечаний от руководства	0,63			
Extraction Method: Principal Component Analysis. Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.				
Rotation converged in 7 iterations.				

Третий слой мотивационный сферы трудовой деятельности работников УЧР связан с установками, касающихся конкретной работы, которой он занимается в настоящее время: «Что двигает Вами в выполнении Ваших профессиональных обязанностей».

В структуре мотивов актуальной трудовой деятельности на первом месте с огромным отрывом «интерес к профессиональной деятельности УЧР» (67,5%). К нему примыкает «хочу профессионального роста» (32%). Все остальные мотивы существенно отстают: «чувствую себя винтиком» – 24,3%.

Факторный анализ, нацеленный на то, чтобы вскрыть глубинные пласты, движущие силы исследуемого феномена дает несколько иную, скорее противоречивую картину. Первый компонент (18% о дисперсии!) представляет собой вектор, разделяющий весь мотивационный спектр: или «интерес к профессиональной деятельности» или такие вынужденно-покорные (смиренные) мотивы как «делаю то, к чему привык», «работаю, благодаря своей исполнительности, «нет ни особого интереса, ни выгоды», «не хочу получать лишних замечаний».

Вторая компонента или интегральный фактор (14,5% дисперсии) – это позитивные «стремления к профессиональному росту», «перспективы карьерного роста». 3 и 4 группу факторов носят сугубо меркантильный или вынужденный характер.

Итого: мы вновь встречаемся с достаточно противоречивой картиной, нельзя сказать (кроме второй компоненты), что глубинный анализ фактических (а не мнимых, высказанных респондентами) движущих сил носит, безусловно, профессионально-ориентированный характер. Даже «интерес к профессии» выступает лишь как альтернатива «делаю то, что привык», «исполнительности», «нежелание получать замечания от руководителя». Можно сказать, что противоречивость выявленная при анализе верхних пластов мотивационной сферы

профессиональной деятельности достаточно последовательно в целом проявляется и в ходе анализа мотивации актуальной деятельности.

Подведем некоторые итоги. Одним из них явно вытекает из проделанного анализа данных таблиц 11-13 – крайняя внутренняя противоречивость, внутренняя конфликтность мотивационной сферы трудовой и профессиональной деятельности опрошенных работников управления человеческими ресурсами при определенном доминировании сугубо меркантильных или случайных, вынужденных мотивов деятельности.

В то же время анализ корреляций показал, что именно эти нравственно-проблемные мотивы, имеющие наибольшие факторные нагрузки сопровождают незрелые формы практики в области управления человеческими ресурсами и чаще всего встречаются в организациях, где стратегическая ориентация на развитие личности работника, еще не нашли своей реализации, в том числе в программно-регламентной основе УЧР.