

Министерство образования и науки Российской Федерации
РОССИЙСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ
НЕФТИ И ГАЗА (НИУ) ИМЕНИ И.М. ГУБКИНА

Кафедра управления трудом и персоналом

**ВЕКТОР ВРЕМЕНИ:
ЧЕЛОВЕК, ОБРАЗОВАНИЕ, ТРУД**

Монография

*Под общ. редакцией
доктора экономических наук И.Ф. Симоновой*

Москва – 2018

УДК 37.088:331
ББК 74.200.52+65.290-2
В26

Рецензент:

А.И. Владимиров – президент РГУ нефти и газа (НИУ)
имени И.М. Губкина, профессор, доктор экон. наук.

Авторский коллектив:

С.М. Авдеева, Е.А. Билялова, М.Е. Волочкова,
И.В. Герасимова, И.Ю. Ерёмина, Н.Б. Ефимочкина,
А.А. Зубарева, Е.Р. Исламгалиева, С.В. Кибовская,
В.Г. Мартынов, Л.Ю. Матич, Б.Д. Промыслов,
И.Ф. Симонова, Н.Ф. Терегулова, А.А.Туманов.

В26 Вектор времени: человек, образование, труд : монография /
под общ. ред. доктора экон. наук И.Ф. Симоновой. – М. :
ИИЦ «АТиСО», 2018. – 362 с.

ISBN 978-5-93441-637-0

В монографии сконцентрированы основные теоретические и методологические положения в области управления развитием менеджера современной организации. В основу работы положена гипотеза о возможности применения в современном менеджменте инновационных методов управления трудом и персоналом: достойный труд, коучинг, дорожные карты, управление социально-трудовыми отношениями и др., что позволило поднять HR-менеджмент на новую ступень развития.

Монография предназначена для научных работников, аспирантов и студентов вузов экономических специальностей.

УДК 37.088:331
ББК 74.200.52+65.290-2

ISBN 978-5-93441-637-0

© Авторский коллектив, 2018
© Оформление.
ОУП ВО «АТиСО», 2018

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ	5
<i>Авдеева С.М.</i> ДИНАМИКА СОЦИАЛЬНО-ТРУДОВЫХ ОТНОШЕНИЙ В ИНФОРМАЦИОННОМ ОБЩЕСТВЕ	7
<i>Будзинская О.В.</i> РОЛЬ ГОСУДАРСТВА В ПЛАНИРОВАНИИ И ПРОГНОЗИРОВАНИИ ПОТРЕБНОСТИ В КАДРАХ НА ПРИМЕРЕ СТРАН ОЭСР	26
<i>Волочкова М.Е.</i> РАСПРЕДЕЛЕНИЕ ОТВЕТСТВЕННОСТИ ПРИ РАССМОТРЕНИИ ТРУДОВЫХ СПОРОВ В ОРГАНИЗАЦИЯХ	55
<i>Герасимова И.В.</i> КОУЧИНГ В СИСТЕМЕ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ	94
<i>Еремина И. Ю.</i> УПРАВЛЕНИЕ ТАЛАНТАМИ КАК ЭЛЕМЕНТ ПРЕОБРАЗОВАНИЯ КОМПЕТЕНТНОСТИ В СОВРЕМЕННОМ ОБЩЕСТВЕ	114
<i>Ефимочкина Н.Б.</i> КАДРОВАЯ СЛУЖБА В СОВРЕМЕННЫХ УСЛОВИЯХ: ПРОБЛЕМЫ И ПЕРСПЕКТИВЫ	123
<i>Зубарева А.А.</i> ЧЕЛОВЕЧЕСКИЕ РЕСУРСЫ: ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ УПРАВЛЕНИЯ, ОПЫТ ДОЧЕРНИХ КОМПАНИЙ ГРУППЫ ПАО «ГАЗПРОМ»	134
<i>Зубарева А.А.</i> КАДРОВЫЕ РИСКИ ПРИ ПЕРЕЕЗДЕ НЕФТЕГАЗОВЫХ КОМПАНИЙ: ВЫЯВЛЕНИЕ, КЛАССИФИКАЦИЯ	147
<i>Исламгалиева Е.Р.</i> ДОСТОЙНЫЙ ТРУД: ОСОБЕННОСТИ РЕАЛИЗАЦИИ И РАЗВИТИЯ	158

<i>Кибовская С.В.</i>	
ПУТИ МОДЕРНИЗАЦИИ ДОСРОЧНОГО ПЕНСИОННОГО ОБЕСПЕЧЕНИЯ РАБОТНИКОВ НЕФТЯНОЙ ПРОМЫШЛЕННОСТИ, ЗАНЯТЫХ В ПРОИЗВОДСТВАХ И НА РАБОЧИХ МЕСТАХ С ВРЕДНЫМИ И ОПАСНЫМИ УСЛОВИЯМИ ТРУДА	180
<i>Кибовская С.В., Афанасьева И.С.</i>	
ФОРМИРОВАНИЕ СОЦИАЛЬНОЙ ОТВЕТСТВЕННОСТИ РОССИЙСКОГО БИЗНЕСА ВО ВЗАИМОСВЯЗИ С ЦЕЛЯМИ В ОБЛАСТИ УСТОЙЧИВОГО РАЗВИТИЯ ООН	198
<i>Мартынов В.Г., Туманов А.А.</i>	
АНАЛИЗ ЗАНЯТОСТИ ВЫПУСКНИКОВ РГУ НЕФТИ И ГАЗА (НИУ) ИМЕНИ И.М. ГУБКИНА НА ОТЕЧЕСТВЕННОМ РЫНКЕ ТРУДА	227
<i>Матич Л. Ю., Билялова Е. А.</i>	
ТЕХНОЛОГИЧЕСКИЕ ДОРОЖНЫЕ КАРТЫ – ИННОВАЦИОННЫЙ ИНСТРУМЕНТ УПРАВЛЕНИЯ ЗНАНИЯМИ В КОРПОРАЦИЯХ	243
<i>Промыслов Б.Д.</i>	
СОВРЕМЕННЫЕ ФОРМЫ ПОВЫШЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ УПРАВЛЕНИЯ В КОРПОРАТИВНЫХ СИСТЕМАХ И ИХ ОСОБЕННОСТИ В ТОПЛИВНО-ЭНЕРГЕТИЧЕСКИХ КОМПАНИЯХ	269
<i>Симонова И.Ф.</i>	
ОСОБЕННОСТИ УПРАВЛЕНИЯ ЖЕНСКИМ КОЛЛЕКТИВОМ	298
<i>Терегулова Н.Ф.</i>	
СОВРЕМЕННАЯ КОНЦЕПЦИЯ УСТОЙЧИВОГО РАЗВИТИЯ ОРГАНИЗАЦИИ ПУТЕМ РЕГУЛИРОВАНИЯ ТЕКУЧЕСТИ ПЕРСОНАЛА	333

ВВЕДЕНИЕ

Образование – это больше, чем категория, больше чем знания, навыки и умения. Без образования человек не может чувствовать себя свободным и полноценным индивидуумом в обществе.

Тот, кто это понимает, всегда найдет себе место в жизни, всегда сумеет использовать приобретенные знания для овладения специальностью и навыками работы с людьми.

Знания могут быть активами организации и собственностью каждого человека. В организации они преобразуются и трансформируются в разные формы, формальные и неформальные, явные и не явные. Так, превращение знаний по Дж. Харрингтону, проходит через четыре фильтра: данные – информация – знания – мудрость.

Любой процесс, происходящий в компании и продукт ее деятельности - есть новое знание, отличающиеся от предыдущих новизной, новым качеством работ и новыми компетенциями работников. Во многом эффективность деятельности компании зависит от коммуникационной активности сотрудников. Это и умение работников использовать свои знания в трудовом процессе, и трансформация знаний в новые: явные или неявные.

За 20 лет существования кафедры управления трудом и персоналом в РГУ нефти и газа (НИУ) имени И.М. Губкина научные разработки учёных продвинулись от изучения

трудовых ресурсов до создания и использования трудового потенциала человеческого капитала и переходу к понятию и содержанию достойного труда. Это особенно актуально в условиях новых процессов, происходящих в Международной организации труда и связанных с ее столетием. МОТ привлекает наших ученых к созданию «дорожной карты» развития, и в нее непременно будут включены как вопросы фундаментальной экономической теории, так и практические рекомендации по совершенствованию экономики труда.

*Авдеева С.М.,
ассистент кафедры управления трудом и персоналом
РГУ нефти и газа (НИУ) имени И.М. Губкина*

ДИНАМИКА СОЦИАЛЬНО-ТРУДОВЫХ ОТНОШЕНИЙ В ИНФОРМАЦИОННОМ ОБЩЕСТВЕ

Сегодня общество переживает новую глобальную трансформацию – становление информационного общества и осмысление этого общества еще в самом разгаре. Информационным новое общество называют потому, что большая часть народного богатства сегодня создается в непроизводственной сфере, а в сфере связанной с современными технологиями. Поэтому возник вопрос о пересмотре трехсекторной модели хозяйства к четырехсекторной модели на основе выделения дополнительно информационного сектора связанного с производством, обработкой и передачей знаний и информации.

Работники, занятые производством, передачей и использование знаний, информации, становятся в информационном обществе доминирующей группой. Возросший уровень благосостояния и образования основной части населения в развитых странах снизил экономическую составляющую в мотивации хозяйственной деятельности. Человек все более ощущает потребность в интересной работе, которая стала бы для него не только источником средств к существованию, но и сферой самореализации личности.

Жесткие границы между трудом как внешней необходимостью и трудом как потребностью, присущие индустриальному обществу, все больше размываются. Новые методы организации труда предоставляют все больше свободы на рабочем месте, так как экономический успех фирмы сегодня во многом зависит от притока новых идей, повышение ответственности работника и его заинтересованности в конечном результате.

Формирование новых социально-трудовых отношений в информационном обществе, не могли не привлечь к себе пристального внимания научного сообщества.

Современное состояние внешней среды организации можно охарактеризовать как гиперконкуренцию. Постоянно растет чис-

ло реальных и потенциальных конкурентов из разных стран мира. В этих условиях от организации требуется больше гибкости, умение быстро переключаться с одного процесса на другой. Таким образом, система гибкого производства связана не только со способностью предугадать изменение спроса, но и с постоянными инновациями.

Работник сегодня не просто исполнитель, стратегический ресурс организации, а основа ее конкурентоспособности. Соответственно социально-трудовые отношения становятся приоритетной сферой в общей системе управления организацией.

Основные изменения в социально-трудовых отношениях в информационном обществе продиктованы необходимостью учитывать как внешние, так и внутренние аспекты деятельности компании, не только приоритеты потребителей, но и запросы и достоинства работников. Высококвалифицированный специалист сегодня стремится не работать на компанию, а сотрудничать с ней. Далее рассмотрим факторы, оказывающие влияния на эффективность работы со стороны работника и факторы, оказывающие влияния на эффективность работы персонала со стороны компании в информационном обществе (рис. 1).

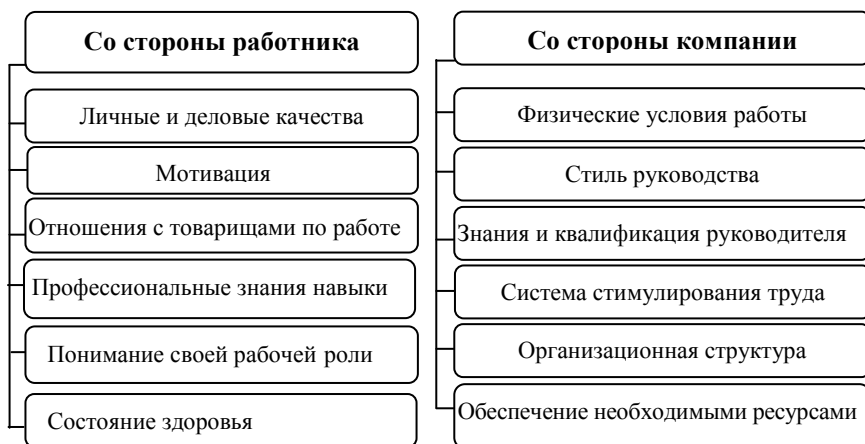


Рис. 1. Факторы, оказывающие влияния на эффективность работы

Источник: составлено автором на основе использования [1].

Рассматривая эффективность работы персонала в компании, также необходимо сказать об экономической эффективности управления компанией, что представляет собой многофакторное комплексное понятие. Экономический эффект от совершенствования управления организацией образуется в сфере управления, в сфере производства, в сфере эксплуатации продукции.

Наряду с традиционным термином «экономическая эффективность управления компанией» все чаще говорят о «социальной эффективности». Социальная эффективность проявляется в степени достижения индивидуальных целей работников и характеризует, удовлетворение ожиданий, желаний, потребностей и интересов сотрудников. Показателями социальной эффективности являются оплата и содержание труда, возможность личностной самореализации, удовлетворенность общением в коллективе.

Становление информационного общества характеризуется активным поиском новых механизмов управления процессами в сфере социально-трудовых отношений. В современных организациях большое развитие получило такая управленческая практика, как интрапренерство.

Интрапренерство – это стимулирование творческой активности работников.

Роль интрапренерства определяется его возможностями, а именно: активизацией творческого потенциала сотрудников, повышением эффективности использования ресурсов предприятия, быстрой реакцией на изменения потребностей рынка, немедленной реализацией всевозможных нововведений и созданием основы для дальнейшего развития компании. Среди основных предпосылок, обуславливающих развитие интрапренерства, следует выделить: рост уровня образования и самосознания общества, стремление к самореализации и самостоятельности, повышение инновационной активности.

Среди основных предпосылок, обуславливающих развитие интрапренерства, следует выделить: рост уровня образования и самосознания общества, стремление к самореализации и самостоятельности, повышение инновационной активности компании.

Исторически сложилось так, что в нашей стране было развито новаторское движение.

Новатор – это человек, вносящий и осуществляющий новые и прогрессивные идеи или приемы в некоторой области деятельности. Далее рассмотрим типы новаторов и их роль в инновационном процессе компании (рис.2).

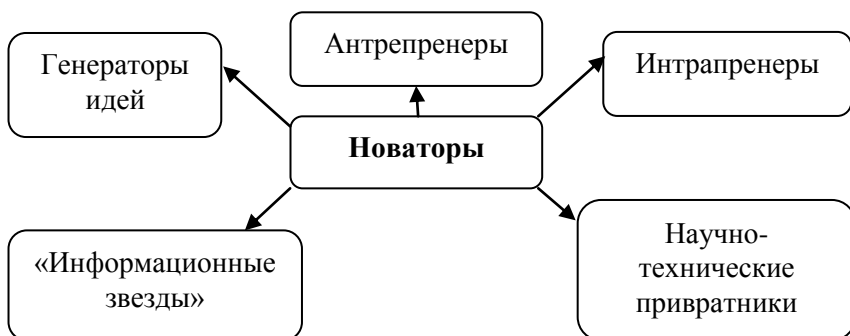


Рис. 2. Типы новаторов и их роль в инновационном процессе компании

Источник: составлено автором на основе использования [3].

Генератор идей – это работник способный создать большое количество предложений в короткий промежуток времени, изменять область деятельности и предмет исследования, стремиться к решению более сложных ситуаций и проблем. Генераторы идей подразделяются на «изобретателей», «синтезаторов», «аналитиков».

Антрепренеры – это руководители в компании поддерживающие и продвигающие новые идеи как свои, так и идей других сотрудников. Таким руководителям характерны черты как интуиция, преданность идеи, инициативность, способность идти на риск, преодолевать бюрократические преграды.

Интрапренеры – это специалисты и руководители, ориентированные на внутренние инновационные проблемы. Задачи интрапренеров организовать и создать атмосферу вовлеченности сотрудников в инновационный процесс и развивать творческую активность.

«Информационные звезды» – это ключевые специалисты, ориентированные на внешние информационные источники, являются посредниками между коллегами в своей компании и внешнем миром. Они читают больше других, в частности более сложную литературу, поддерживают долговременные контакты с ключевыми специалистами других компаний.

Научно-технические привратники – это персонал, находящийся в узловых точках коммуникационных сетей, аккумулирующий и переносящий специализированную информацию, контролирующий потоки сообщений. Они накапливают и распространяют новейшие знания и передовой опыт, подпитывают творческий поиск.

Новатор в информационном обществе является работником творческим, с гибким мышлением, быстро адаптирующийся к внутренним и внешним изменениям. Новатора характеризуют следующие качества:

- высокий профессиональный уровень;
- желания постоянно повышать свой образовательный и квалификационный уровень;
- способность организовать труд коллектива компании;
- наличие психологических и морально-нравственных качеств (гибкость мышления, адаптивность, развитое воображение, добросовестность, целеустремленность, трудолюбие).
- способность отстаивать инновационное решение;
- способность развивать рационализаторство у других сотрудников компании.

Стрежнем в социально-трудовых отношений в информационном обществе является управление интеллектуальными ресурсами, центром которых является человеческий ресурс.

Необходимо учитывать, что социально-трудовые отношения в информационном обществе стремятся к систематической, непрерывной, осуществляемой при участии каждого сотрудника деятельности по улучшению работы всей компании.

Процесс рождения и подачи новых идей – одна из важнейших составляющих инновационной активности компании в информационном обществе.

Отсюда следует, что конкурентоспособность компании напрямую зависит от инновационной активности работников и становится одним из инструментариев регулирования социально-трудовых отношений в информационном обществе.

Далее рассмотрим сравнительные характеристики социально-трудовых отношений в индустриальном и информационном обществах (таб. 1).

Таблица 1.

Сравнительные характеристики социально-трудовых отношений в индустриальном и информационном обществах

Характеристика	Индустриальное общество	Информационное общество
Основная цель	Победить конкурентов	Завоевать потребителя
Приоритет менеджмента	Ориентация на результат	Ориентация на процесс и результат
Отношение к изменениям	Изменения должны происходить как можно реже	Изменения должны происходить постоянно
Роль руководителей	Босс	Тренер
Отношение к персоналу	Сотрудники рассматриваются как одна из статей затрат	Сотрудники рассматриваются как основные активы
Обучение сотрудников	Проводится только для определенного круга сотрудников	Проводится для всех сотрудников
Оценка работы сотрудников	Сотрудник оценивается по его слабым сторонам	Сотрудник оценивается по его сильным сторонам

Источник: составлено автором.

Социально-трудовые отношения в информационном обществе можно характеризовать как существующая взаимозависимость и взаимодействие работодателя и работника в процессе труда нацеленные на регулирования качества трудовой жизни и увеличение креативных возможностей работников компании.

В информационном обществе можно выделить условия, поддерживающие или блокирующие новаторскую деятельность. В таблице 2 рассмотрены факторы, поддерживающие новаторскую деятельность и факторы, блокирующие новаторскую деятельность.

Таблица 2.

Факторы, поддерживающие или блокирующие новаторскую деятельность

Факторы, блокирующие новаторство	Факторы, поддерживающие новаторство
Недоверие менеджеров к новым идеям выдвигаемым снизу	Предоставление свободы при разработке инновационных предложений
По новым идеям необходимость множества согласований	Поддержка со стороны руководства на всех уровнях.
Контролируется каждый шаг рационализатора идеи	Развитие эффективных коммуникаций с персоналом, с вузами и внешними научными организациями
По инновационному предложению принятие решений происходит кулуарно	Создание системы морального и материального стимулирования новаторства
Недостаточная заинтересованность в инновационных предложениях руководства всех уровней	Отсутствие давления руководителей на подчиненных
Ограничения в системе коммуникаций, недостатком открытости и доверия	Свободное выражение собственного мнения о проводимых изменениях
Отсутствие умения организовать межличностные отношения	Проведение регулярных круглых столов рабочих групп
Руководство рассматривает себя как «всезнающих экспертов»	Создание возможностей для саморазвития и повышения квалификации

Источник: составлено автором.

Изменения в социально-трудовых отношениях вызванные инновационными подходам в управлении создают наиболее сильные конкурентные преимущества современных компаний в информационном обществе. Предпосылкой и условием инновационного процесса является наличие в компании инновационного потенциала работников.

Для полного раскрытия понятия «инновационный потенциал работника» необходимо рассмотреть понятие «потенциал работника».

Потенциал работника – это совокупность физических и духовных качеств человека, определяющих возможность и границы его участия в трудовой деятельности, способность достигать определенных результатов и совершенствоваться в процессе трудах [3].

Понятие «потенциал работника» можно сопоставить с таким понятием как «человеческий потенциал». Для рассмотрения соотношения этих понятий, рассмотрим подходы к определению «человеческий потенциал».

Основой потенциала человека являются качества, заложенные при формировании физического и психического развития. Прежде всего, это здоровье человека, творческие способности, нравственная ориентация.

На развитие потенциала человека оказывает влияние его семья, а именно ее имущественное положение, духовные и нравственные ценности и в дальнейшем трудовой коллектив и общество. Человеческий потенциал будет видоизменяться под влиянием социально-трудовых отношений через создание условий для повышения квалификации, развития инновационного потенциала.

Рассматривая понятие «человеческий потенциал» автор отмечает, что понятие «инновационный потенциал работника» интегрирует в себя понятие «человеческий потенциал», определяя способности работников генерировать и реализовывать свои инновационные предложения.

Итак, *«инновационный потенциал работника (ИПР)» – это совокупность физических и духовных качеств человека, определяющих возможность его участия в социально-трудовых отношениях в компании, способность к восприятию новой информации, выдвижению новых конкурентоспособных идей, нахождения способов решения стандартных и нестандартных задач (составлено автором).*

Создавая понятие «инновационный потенциал работника», автор рассматривает, что он включает в себя несколько уровней связей и взаимоотношений и может быть представлен, по мнению автора как теория «*иерархических возможностей инновационного потенциала работника*» что имеет некоторую переключку с уже известной теорией иерархических потребностей Абрахама Маслоу. Далее рассмотрим авторский вариант теории «*иерархических возможностей инновационного потенциала работника*», в сравнении с теорией иерархических потребностей Абрахама Маслоу (рис.3).



Рис. 3. Взаимосвязь теории иерархических потребностей Маслоу и авторской теорией «иерархических возможностей инновационного потенциала работника»

Источник: составлено автором.

Рассматривая первый уровень возможностей инновационного потенциала работника (физиологический), автор считает, что способность человека к творчеству, желанию учиться, познавать новое и неизведанное, закодировано в определенной группе генов и передается по наследству. Первый уровень дает начало к развитию инновационного потенциала человека.

Рассматривая второй уровень «иерархических возможностей инновационного потенциала работника» автор считает что семья, является основой для закладывания духовных и нравственных ценностей и дает импульс для становления и развития инновационного потенциала человека.

Далее рассматривая третий и четвертый уровни теории «иерархических возможностей инновационного потенциала работника» автор отмечает, что инновационный потенциал человека может быть изменен под влиянием социально-трудовых отношений и развиваться через создания условий для повышения квалификации, развития творческих способностей и других компонентов инновационного потенциала работника.

Пятый уровень теории «иерархических возможностей инновационного потенциала работника», автор рассматривает как рождение новаций, отмечая, что на этом уровне человек становится рационализатором, открывателем, первопроходцем, пролагателем новых путей. Новаторы – необходимая составляющая в компании. Без них бы не совершались прорывы в науке и технике, а жизнь бы не менялась так существенно и стремительно.

Инновационный потенциал работника определяется возможностями, как отдельного сотрудника, так и коллектива компании в целом.

Инновационный потенциал компании может включать в себя ресурсы, которые положительно влияют на достижения положительных инновационных результатов, таких как материальные, финансовые, информационные. Одним из важнейших инновационных ресурсов в компании является персонал, инновационный потенциал которого основан на способности персонала компании вырабатывать и эффективно реализовывать новые идеи и проекты.

Инновационный потенциал персонала – это совокупность способностей и возможностей персонала осуществлять устойчивое и эффективное развитие компании [4].

Основываясь на труды российских ученых, автор выделяет характерные типы социально-трудовых отношений, которые обладают способностью к осуществлению инновационной деятельности (таб. 3).

Таблица 3.

Инновационная активность различных типов социально-трудовых отношений

Типы	Характеристика типа
«Стадо»	Коллектив ведомый лидером и повинующееся силе традиций. Члены коллектива минимально взаимодействуют, отсутствует индивидуальный подход.
«Стая»	Коллектив, который опирается на решения руководителя. Члены коллектива соперничают друг с другом и проявляют враждебность друг к другу.
«Автобус»	Коллектив может рассматриваться как временное сообщество людей, заинтересованных в достижении конечной цели. Взаимоотношения в коллективе сведены к минимуму.
«Семья»	Коллектив и руководство тесно связаны общими интересами, нарушается такой тип только при недостойном поведении одного из членов коллектива. Отношения дружеские.
«Улей»	Руководители являются наиболее достойными членами коллектива. Постоянное сообщество персонала, место каждого определяется в соответствии с его активностью и функциональными возможностями.

Источник: составлено автором на основе использования [5].

Инновации в компании могут быть приняты и решены, если их поддерживает персонал. Ядром инновационной компании являются работники, характер и мотивы труда которых

определяются в категориях собственного интеллектуального роста и развития. Управление новаторами в компании, традиционными подходами практически невозможно. Для управления такими работниками необходимо применять новый инструментарий, регулирования социально-трудовых отношений и настраиваться на инновационное развитие. Далее рассмотрим управление персоналом в традиционной и инновационной компании (таб. 4).

Таблица 4.

**Управление персоналом в традиционной
и инновационной компании**

Функция управления	Традиционная компания	Инновационная компания
Организация труда	Контроль за исполнением функций, контроль за дисциплиной	Оптимальный режим работы, групповая и командная работа
Отбор персонала	На основе стандартов поведения и технической квалификации	Производится на основе потенциальных способностей кандидата
Адаптация персонала	Адаптация сотрудника к требованиям рабочего места	Главная задача – адаптировать сотрудника к инновационному климату в компании
Мотивация и стимулирование	Как правило, вознаграждаются сотрудники за фактические достижения и заслуги. Чаще применяется материальное стимулирование	Опирается на создание условий для поддержания и развития инновационного потенциала. Акцент на нематериальное стимулирование

Оценка персонала	В соответствии с подробными инструкциями и стандартами поведения	Оценка потенциальных возможностей персонала и результатов участия в инновационной деятельности
Управление карьерой	Вертикальное продвижение	Развитие системы горизонтальных передвижений
Обучение персонала	В основном направлено на соответствие знаний, умений, навыков персонала к требованиям рабочего места	Направлено на всестороннее перспективное развитие персонала
Организационная культура	С помощью власти и личного примера руководителя индивидуальные интересы подчиняются общему делу	Принятие существующих в компании ценностей как своих собственных

Источник: составлено автором на основе использования [7].

Рассматривая управления персоналом в инновационной компании необходимо отметить, чем выше творческая и интеллектуальная способность работника-новатора в социально-трудовых отношениях проявляется, как доминирующая составляющая его трудовой деятельности, тем более надо руководителям компании задумываться о возможности предоставления таким работникам гибкого графика работы.

В приведённом примере (табл. 4) рассмотрены отличия функций управления персоналом в традиционной компании от функций управления персоналом в инновационной компании. Автор в таблице рассматривает значительные отличия традиционных подходов к управлению персоналом от инновационных подходов в управлении персоналом. Одним из значи-

тельных отличий является система отбора персонала. В инновационной компании помимо типовых методик оценки потенциала работника, используют качественную оценку, включающую в себя творческие качества человека, такие как публикации и наличие патентов. В инновационной компании отдел по управлению персоналом использует систему тестов на творческую составляющую, психологические обследования, творческие конкурсы.

Также в инновационной компании повышенного внимания требует адаптация работников-новаторов, очень важно, чтобы работник с высоким инновационным потенциалом был частью коллектива, не испытывал трудностей с адаптацией.

Кроме того, в инновационной компании возрастает роль наполнения обучения и развития инновационного потенциала персонала, где применяется модель, ориентированная на приобретения знаний и умений опережающего характера.

В целом социально-трудовые отношения, как в традиционной, так и в инновационной компании должны включать в себя направленность сотрудников на изменение, открытость, коммуникабельность, восприимчивость к инновационным изменениям, происходящим в информационном обществе.

Из выше сказанного следует, что этап инновационной деятельности компании в социально-трудовых отношениях осуществляется по спирали, качественно изменяясь от одного витка к другому. Далее рассмотрим классификационные признаки нововведений в управлении социально-трудовыми отношениями (табл.5).

Таблица 5.

Классификационные признаки нововведений в управлении социально-трудовыми отношениями в компании

Классификация	Значение
Жизненный цикл инновационной компании	Создание, становление, зрелость, упадок
Причина нововведения	Изменение на микроэкономическом и макроэкономическом уровне

Сфера нововведений	Методология, структура, технология управления социально-трудовыми отношениями
Социально-трудовые отношения, как объект, на который направлено нововведение	Персонал организации в целом, отдельные коллективы, отдельные сотрудники
Вид нововведение	Новый регламент, новая технология, новая структура, новая процедура, новая услуга.

Источник: составлено автором.

Таким образом, управление динамикой социально-трудовых отношений в традиционной и инновационной компании требует учитывать сложность внутренней и внешней среды, предвидеть и реализовывать инновационный потенциал персонала, совершенствовать кадровую работу на каждом этапе жизненного цикла компании.

Далее следует отметить, значимость роли кадровой службы с руководителями и другими субъектами социально-трудовых отношений в инновационной деятельности компании. В кадровой работе объектом инновационного управления социально-трудовыми отношениями являются процессы обновления и развития, потребности и параметры кадров и кадровых систем компании.

К основным принципам инновационной деятельности относятся: свобода научного и научно-технического творчества, правовая охрана интеллектуальной собственности, интеграция научно-технической деятельности и образования, поддержка конкуренции в сферах науки и техники, научно-технической и инновационной деятельности.

Далее рассмотрим роль субъектов в управлении социально-трудовыми отношениями в инновационной деятельности компании (рис. 4).

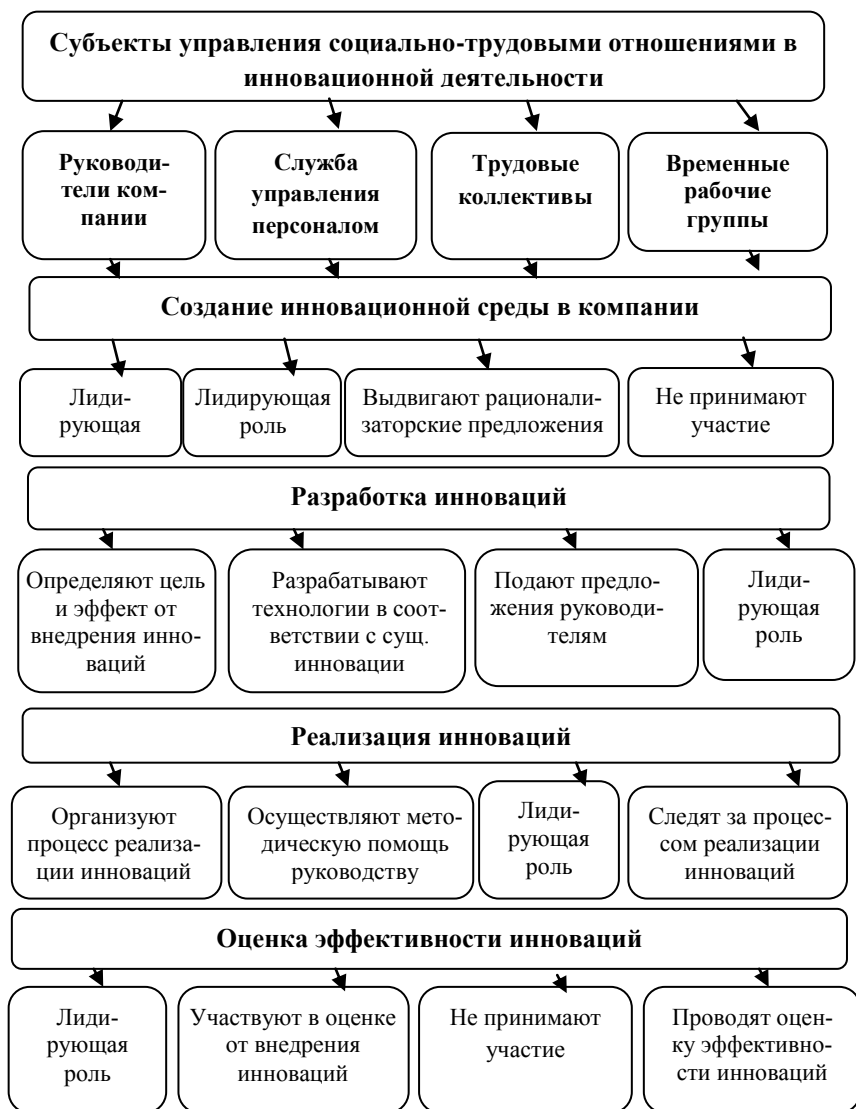


Рис. 4. Роль субъектов в управлении социально-трудовыми отношениями в инновационной деятельности компании

Источник: составлено автором.

Процессы обновления и развития в кадровой службе можно трактовать как кадровые инновации, что предполагает конечный результат внедрения новшеств, как следствие изменения кадровой работы, получение экономического, социального эффекта. Внедрение инноваций приводит к повышению эффективности в сфере ее применения, экономии затрат для получения дополнительной прибыли.

В результате проведения инновационной деятельности в кадровой службе за подразделениями компании закрепляются новые задачи, определяются новые цели, вносятся изменения в состав работ.

Таким образом, взаимодействие социально-трудовых отношений в инновационной деятельности осуществляется по спирали, качественно изменяясь от одного витка спирали к другому.

Инновационная деятельность в управлении социально-трудовыми отношениями в компании является целенаправленным изменением организации процесса управления, изменение организационной структуры компании, методов работы системы управления с целью улучшения решения поставленных задач на основе выявления факторов развития инновационных процессов на всех этапах жизненного цикла компании. Только управленческие инновации могут способствовать ускорению научно-технического прогресса и распространению в компании новых технологий.

Эффективное управление динамикой социально-трудовых отношений является одной из самых трудных, но престижных задач для компании. Реализация процесса изменения социально-трудовых отношений в компании является достаточно трудоемкой задачей. В процессе крупномасштабных изменений компания должна преодолеть инерционность, что очень не просто сделать в случаях, когда система работает в одном режиме в течение длительного промежутка времени. Далее рассмотрим эффект возникающий вследствие интегрирования инновационных управленческих решений в компании (таб. 6).

Таблица 6.

Интегрирование инновационных управленческих решений в компании

Управленческая инновация	Данные об эффективности
Проведение аудита в компании.	Единое понимание стратегии (90%). Повышение прибыли (70%). Улучшение процесса планирования (90%).
Проектирование эффективных процессов управления.	Повышение рентабельности. Повышение конкурентоспособности. Повышение доходов. Снижение издержек.
Проектирование и внедрение модели компетенций управленческого персонала	Повышение эффективности управленческих решений.

Источник: составлено автором.

Также немаловажное значение придается интегрированию новых концепций развития корпоративной культуры в компании. Внедрение инноваций в области корпоративной культуры компании приводит к повышению эффективности управления социально-трудовыми отношениями, экономии затрат или созданию условий для получения дополнительной прибыли.

Динамика социально-трудовых отношений в информационном обществе предопределяет принципиальные сдвиги в формах и методах управления социально-трудовыми отношениями на макро и микроуровнях. Развитие социально-экономическое, научно-техническое является причиной изменения социально-трудовых отношений на макроуровне. Это характерно появлению новых рабочих мест, новых специальностей и профессий, изменению качественных характеристик работников в компании.

На микроуровне динамика социально-трудовых отношений в компании требует своевременного выявления инновационных проблемных ситуаций.

Среди проблем, возникающих в этой связи, можно выделить противоречия между техническим уровнем нового производства и существующим уровнем квалификации персонала, между качественно новыми задачами развития социально-трудовыми отношениями и недостаточным уровнем подготовки службы управления, между существующей организационной структурой и реализуемой стратегией.

Разрешение таких противоречий создает условия для постоянной динамики социально-трудовых отношений в компании, способных учитывать сложность среды в информационном обществе, предвидеть и реализовывать открывающиеся возможности конструктивного использования инновационного потенциала работников.

Список используемой литературы:

1. Ю.Н. Попов. Введение в социологию труда и занятости: Учебное пособие. – М.: Дело, 2010.
2. И.К. Макарова, О.Е. Алехина. Привлечение, удержание и развитие персонала компании: Учебное пособие. – М.: Изд-во «Дело» АНХ, 2011.
3. В.В. Травин, М.И. Магура, М.Б. Курбатова. Мотивационный менеджмент: Учебное пособие. – М.: Изд-во «Дело» АНХ, 2011.
4. И.К. Макарова. Управление человеческими ресурсами: Учебное пособие. – М.: Дело, 2011.
5. Под ред. В.П. Колосова, А.А. Аузана, Л.А. Тутова. Инновационное развитие экономики России. Сборник статей. Том 2. Шестая международная научная конференция; Москва, МГУ имени М.В. Ломоносова, экономический факультете; 19 апреля 2013.
6. С.Я. Бабаскин. Инновационный проект: Учебное пособие. – М.: Дело, 2014.
7. А.В. Фетисов. Управление культурами: Учебное пособие. – М.: Дело, 2015.

Будзинская О.В.,

*к.э.н., доцент кафедры управления трудом и персоналом
РГУ нефти и газа (НИУ) имени И.М. Губкина*

**РОЛЬ ГОСУДАРСТВА В ПЛАНИРОВАНИИ
И ПРОГНОЗИРОВАНИИ ПОТРЕБНОСТИ В КАДРАХ
НА ПРИМЕРЕ СТРАН ОЭСР**

Российский рынок труда претерпел значительные изменения в переходе от планово-распределительной к рыночной экономике. В период перестройки государственное регулирование рынка труда сводилось к статистическому учету уровня безработицы, а предпринимаемые меры по регулированию рынка труда носили скорее хаотичный, импульсивный характер. Безусловно, в переходный период, когда система образования в целом видоизменялась, переход на 2-уровневую систему образования, появление коммерческих университетов, сложно было выделить критерии эффективности функционирования высших учебных заведений.

В настоящее время при стабилизации экономики, формировании стратегических программ развития отраслей народного хозяйства, формировании потребности бизнеса в специалистах различной профессиональной и квалификационной подготовки большее значение уделяется поиску наиболее эффективной модели интеграции системы образования и рынка труда в российских условиях. Одним из наиболее результативных средств поиска модели интеграции образования и бизнеса является анализ мирового опыта взаимодействия системы образования и рынка образовательных услуг.

Взаимодействие рынка труда и рынка образовательных услуг предполагает сотрудничество, совместные усилия правительства, представителей отраслей экономики (работодателей) и представителей сферы образования. Для выработки стратегии взаимодействия рынка труда и рынка образовательных услуг необходимо проанализировать следующие вопросы.

Актуальная политика на рынке труда. Какую политику в сфере высшего образования для решения актуальных проблем

на рынке труда видят правительство, представители учебных заведений и работодатели? Как достигнуть баланса между спросом и предложением на рынке труда, и какие меры необходимо предпринять в случае несбалансированности? Какие подходящие показатели, характеризующие уровень занятости можно использовать? Если есть такие показатели, то на основе какой статистической информации и как их можно рассчитать? Трудоустройство выпускников вузов? Соответствие выпускников вузов требованиям работодателей?

Государственная политика занятости. Для управления спросом и предложением на рынке труда, трудоустройства выпускников высших учебных заведений государство может воспользоваться следующими инструментами прогнозирования потребности в кадрах.

- Количественные меры: регулирование количества учащихся по различным направлениям, по изучаемым областям профессиональной деятельности; направления совместной деятельности государства и высших учебных заведений, которые нашли отражение в соглашениях, насколько эти совместные направления определены потребностями рынка.

- Качественные меры: открытие новых программ обучения, закрытия старых программ; увеличение доли обучения дефицитных профессий на основе обзора рынка труда; обновление учебного плана или его совершенствование.

- Стратегический прогноз развития отраслей народного хозяйства, развитие интеграции науки и бизнеса.

Вовлеченность работодателей. Какую роль должны играть работодатели в усилении взаимосвязи рынка труда и учебных программ?

Информация о рынке труда. Существует ли опыт внедрения информационной системы, отражающей трудоустройство выпускников? Кроме этого, необходимо собирать информацию по трудоустройству выпускников на протяжении длительного периода, достаточного для мониторинга их карьерного роста.

Более остро для регулирования рынка труда рассматриваются вопросы лицензирования образовательных программ, поддержка количественного запроса на выпуск студентов по специ-

альностям, отсутствие дублирования учебных курсов. Существует ли партнерство между государственными и частными провайдерами с целью увеличения занятости, где наблюдается дефицит кадров?

Вышеперечисленные вопросы требуют решения для увеличения производительной занятости как в развивающихся и новых индустриальных странах, так и в странах с переходной экономикой. Элементом этого процесса является создание синергии и взаимодействия между профессиональным образованием и определением потребности в рабочей силе различной квалификации, подготовки кадров и политикой на рынке труда. Расширенный обзор о рынке труда и мониторинг занятости по востребованным профессиям представляют дополнительную возможность для определения потребности экономики государства в кадрах.

Далее представлен мировой опыт по взаимодействию рынка труда и рынка образовательных услуг на примере стран-членов Организации Экономического Сотрудничества и Развития (ОЭСР).

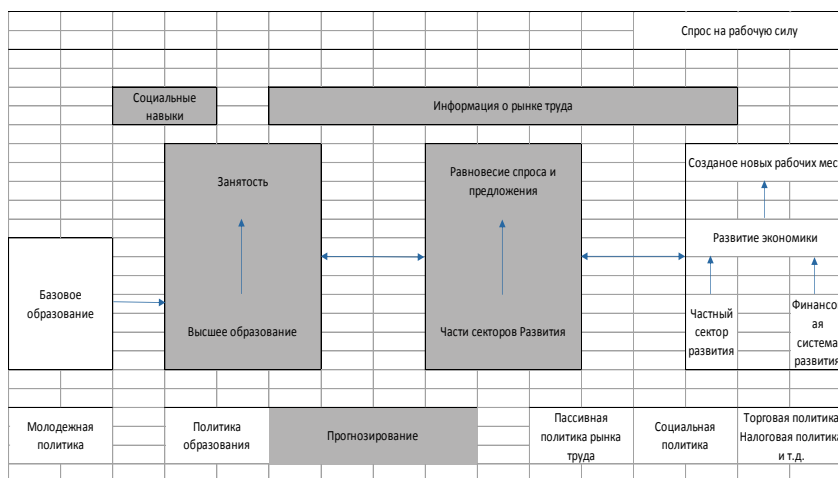


Рис.1. Взаимосвязь рынка труда и рынка образовательных услуг

Актуальность взаимодействия рынка труда и рынка образовательных услуг обусловлена двумя наиболее серьезными проблемами развития, стоящими перед странами-партнерами ОЭСР, а именно безработица и неполная занятость. Согласно данным Международной организацией труда (МОТ) 186 миллионов человек в мире являются безработными. Однако, с учетом развивающихся стран, число безработных и людей с неполной занятостью может достигнуть 550 миллионов человек. Одним из ключевых элементов устойчивого сокращения масштабов нищеты является обеспечение людей работой с достойным уровнем заработной платы.

Особое внимание в вопросе обеспечения работой с достойным уровнем заработной платы уделяется категории молодых специалистов. Остро стоит эта проблема в развивающихся странах, где проживает более 1 миллиарда молодых людей в возрасте от 15 до 29 лет. На их долю приходится непропорционально высокий процент безработных и частично занятых. В то время как общее число молодых людей в развивающихся странах увеличилось на 12,4% в период между 1993 и 2003, занятость молодежи выросла всего на 0,6%. В ближайшие годы число молодых людей, прибывающих на рынок труда в развивающихся странах будет неуклонно возрастать. Повышение занятости молодежи во всем мире определяется стратегической целью стабильного экономического развития. Достижение этой цели возможно различными способами:

- создание новых рабочих мест;
- сокращение периода трудоустройства;
- достижения равновесия между спросом и предложением на рынке труда.

Опыт взаимодействия рынка труда и рынка образовательных услуг на примере Нидерландов

Важной предпосылкой экономического роста является профессионализм кадров. Но работники с высшим образованием не обеспечивают более высокого экономического роста. В действительности производственная ценность образования зависит не только от уровня образования, но и от конкретных предметов,

изучаемых по данному профилю.¹ Идеальное совпадение между образованием работника и требуемыми навыками на рабочем месте, вот что увеличивает производительность труда рабочей силы. Взаимосвязь между данными работника и требованиями работодателя выражается в более высоком уровне заработной платы, в более высокой удовлетворенности работника трудом и выбором своего профессионального направления.

Ниже представлена общая модель прогнозирования рынка труда на примере Нидерландов. Однако следует отметить, что модель прогнозирования отвечает общим принципам во всех странах-членах ОЭСР. На рис.2 схематично представлен общий обзор модели прогнозирования рынка труда. Спрос на рынке труда состоит из расширенного спроса и спроса по замещению. Расширенный спрос отражает движения в уровне занятости по профессиям и по типу образования. Прогнозирование расширенного спроса основано на прогнозировании уровня занятости по секторам экономики, которое выполняет Агентство по анализу экономической политики Нидерландов (СРВ). В пределах одного сектора экономики спрос на некоторые профессии растет быстрее, чем на другие, что является основанием распространения изменений на расширенный спрос по профессиям. Исследовательским институтом в сфере взаимодействия системы образования и рынка труда (ROA). Затем определяется уровень образования по расширенному спросу каждой профессии, по которой согласно прогнозу ожидается рост. На этом этапе допускается прибавка в количестве специалистов, которые могут возникнуть в структуре образования по профессиям. Расширенный спрос по типу образования относится к количеству людей, обладающих тем уровнем образования, который отвечает требованиям работодателей. В действительности же, изменения в уровне занятости будут, в общем, отличаться от этого количества людей, потому что изменения в предложении на рынке труда, вызванное дефицитом специалистов, приведет к процессу замещения.

¹ Hartog, J. (2000), 'Over-education and earnings: Where are we, where should we go?', *Economics of Education Review*, 19, 131–41.

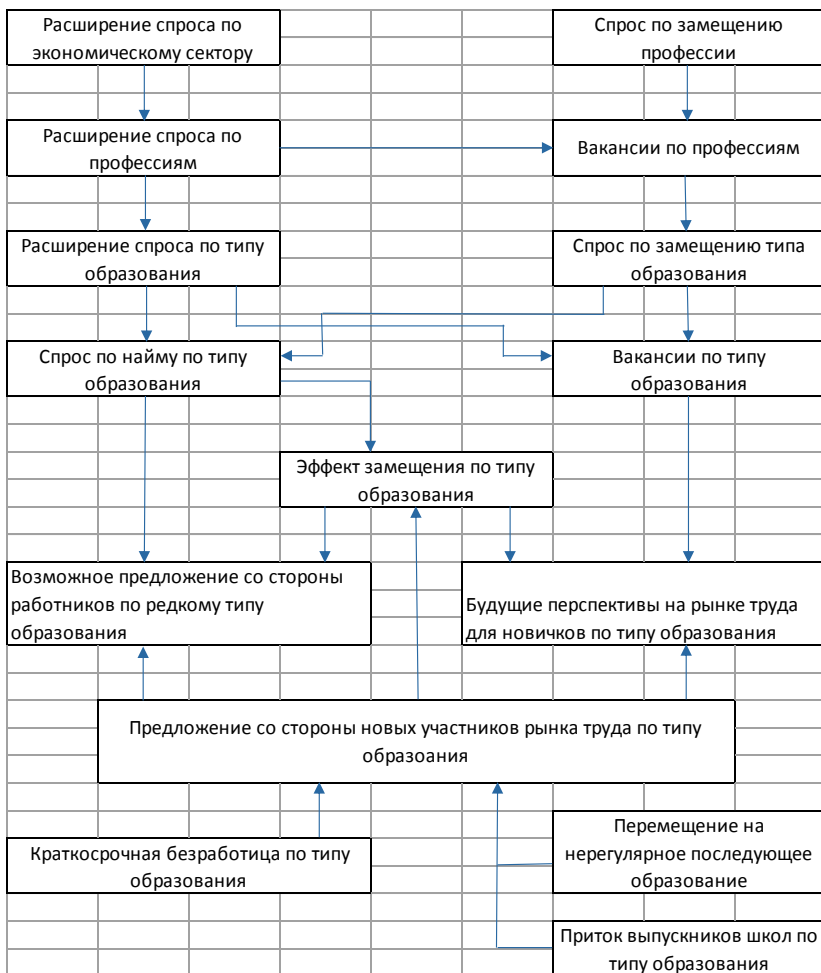


Рис.2. Модель прогнозирования рынка труда, применяемая Исследовательским институтом в сфере взаимодействия системы образования и рынка труда, Нидерланды

Спрос на рынке труда состоит не только из расширенного спроса, но и из спроса по замещению. Спрос по замещению возникает в случае выхода на пенсию, при досрочном выходе на пенсию или по причине нетрудоспособности, так же при уходе

с рынка труда временно или, в случае, профессиональной переориентации и т.д. Однако спрос по замещению возникает только в том случае, если открывается вакансия при уходе работника. Если управление по персоналу воспользовалось возможностью сократить уровень занятости, и вакансия не открывается, то спрос по замещению не возникает. Это движение происходит уже в пределах отдельно взятой организации и не распространяется на отрасль.

Итак, возникновение спроса по замещению на рынке труда возможно только частично. Кроме того, существует огромная разница между спросом по замещению в зависимости от профессии и от уровня образования. Дело в том, что профессиональная мобильность может оказывать влияние на спрос по замещению по профессиям, но не по уровню образования. Смена профессий не оказывает влияния на занятость по образованию. С другой стороны, когда работники повышают свою квалификацию или сменяют профессиональную ориентацию, это означает в действительности отток работников в другую категорию по уровню образования. В этом случае спрос по замещению возникает в категории образования, где раньше числился работник.

Если уровень занятости увеличивается, расширенный спрос и спрос по замещению включает в себя новые рабочие места, по вновь прибывшим участникам. Если уровень занятости снижается, новые рабочие места могут возникнуть только через спрос по замещению.

Для того чтобы определить перспективы на рынке труда для вновь прибывших участников рынка труда, мы должны сравнить новые рабочие места для новых участников на рынке труда с ожидаемым предложением новых участников на рынке труда. Ожидаемое предложение новых участников на рынке труда состоит из выпускников школ, оттока после начального курса подготовки в период прогнозирования, а также предложения со стороны кратковременно безработных, планирующих начать работать в начале данного периода прогнозирования. Это означает, что долговременно безработные, к которым относятся безработные, ищущие работу более 1 года, не составляют серьезной конкуренции выпускникам школ.

Прогнозирование численности потока выпускников школ коррелируется с прогнозами Министерства образования, культуры и науки по курсам обучения полного дня в электронной системе образования. ROA делает разбивку этих прогнозов и при вводе дополнительных данных рассчитывает отклонения в прогнозах.

Индикатор, характеризующий перспективы вновь прибывших участников на рынке труда, может быть получен по каждому представленному типу образования путем сравнения ожидаемых потоков спроса и предложения по каждому типу образования. Этот индикатор показывает, какое несоответствие можно ожидать между спросом и предложением по каждому типу образования. Но избыток предложения не означает увеличение уровня безработицы или огромного количества незакрытых вакансий. На практике это означает, что выпускники школ с образованием, по которому предложение превышает спрос, вынуждены соглашаться на работу с менее привлекательными для себя условиями. Например, они должны согласиться на работу ниже уровня своей квалификации, заключить менее привлекательные трудовые договора, иметь менее оплачиваемую работу.² В такой ситуации работодатели обычно изменяют свой спрос и нанимают людей с более высоким уровнем образования, чем это было заявлено ранее. С другой стороны, если наблюдается нехватка предложения, позиция выпускников учебных заведений будет улучшаться, они могут рассчитывать на более высокие заработные платы и на более высокую позицию и т.д.

Из-за эффекта замещения на рынке будет меньше рабочих мест для работников с типом образования, по которому наблюдается переизбыток. С другой стороны, работники, образование которых смежно с образованием, по которому наблюдается нехватка предложения, обеспечены дополнительными рабочими местами. Этот «пассивный» эффект замещения выступает важной определяющей в перспективности на рынке труда по типу образования.

² Wieling, M.H. and L.Borgans (2001), 'Discrepancies between supply and demand and adjustment process in the labour market', Labour, 15 (1), 33–56.

Сравнение спроса и предложения дает также определение будущих рисков в найме работников по уровню образования. Расширенный спрос и спрос по замещению вместе определяют требования, предъявляемые работодателем по каждому уровню образования.

Опыт взаимодействия рынка труда и рынка образовательных услуг на примере Австралии

Департамент занятости осуществляет прогноз занятости по отраслям, профессиям, уровню квалификации на пятилетний период. Последний опубликованный прогноз действителен до ноября 2018 года. Эти прогнозы предназначены для выявления тенденций, свойственных рынку труда Австралии. Однако, как и любые прогнозы, они обладают некоторой степенью неопределенности.

Прогнозы осуществляются на основе статистических данных, полученных Австралийским бюро статистики (ABS). Информацию обобщают и экстраполируют. Прогнозы составляются путем объединения модели ARIMA (авторегрессионная интегрированная скользящая средняя величина) и ESWDT (экспоненциальное сглаживание с затухающей тенденцией). После объединения информации на основе двух моделей вносятся корректировки с учетом исследований Департамента занятости и планам развития региона и отрасли.

Данные по общему росту занятости согласовываются с прогнозами правительства, которые публикуются в полугодовом экономическом и фискальном обзоре (MYEFO). Данный прогноз не может в полной мере учитывать политику правительства в области стимулирования роста занятости, включая сокращение основных статей расходов, снижение налоговых ставок, упразднения налогов, связанных с добычей углеводородов, а также налогов, связанных с горнодобывающей деятельностью. Соответственно, эти прогнозы могут занижать рост занятости на период составления прогноза, т.е. пять лет.

Прогнозы уровня общей занятости с разбивкой по регионам не сопоставимы с прогнозами, опубликованными в регионах. Региональные прогнозы, как правило, краткосрочны и имеют

другой базовый период. Департамент занятости составляет прогнозы средне или долгосрочные и не используют индикаторов для составления краткосрочных прогнозов.

Австралийское бюро статистики осуществляет прогнозы по следующим направлениям:

1. Прогноз занятости по отраслям (краткосрочный);
2. Прогноз занятости по отраслям (долгосрочный);
3. Прогноз занятости по профессиям (долгосрочный);
4. Прогноз по уровню образования экономически активного населения;
5. Региональный прогноз.

Таблица 1.

Прогноз уровня занятости по добыче на 2018 год³

Уровень квалификации	Отрасль	Уровень занятости – ноябрь 2013 г. (тыс. чел.)	Департамент по прогнозу занятости		
			Прогнозируемый уровень занятости – ноябрь 2018 г. (тыс. чел.)	Прогнозируемый 5-летний рост занятости до ноября 2018 г.	
				(тыс. чел.)	(%)
1	Добыча	274,5	262,2	-12,3	-4,5
2	Добыча угля	63,5	58,4	-5,1	-8,0
3	Добыча угля	63,5	58,4	-5,1	-8,0

³ Официальный сайт Австралийского бюро статистики (ABS) <http://lmip.gov.au/default.aspx?LMIP/EmploymentProjections>

2	Добыча нефти и газа	21,1	21,1	-0,1	-0,3
3	Добыча нефти и газа	21,1	21,1	-0,1	-0,3
2	Добыча полезных ископаемых	91,0	84,8	-6,2	-6,9
3	Добыча полезных ископаемых	91,0	84,8	-6,2	-6,9
2	Добыча нерудных полезных ископаемых	10,9	11,4	0,5	4,5
3	Добыча нерудных полезных ископаемых	1,7	2,0	0,3	19,9
3	Строительство горных шахт	7,3	7,6	0,3	3,5
3	Добыча нерудных полезных ископаемых	2,5	2,4	-0,1	-4,1
2	Разведка и службы поддержки по добыче	60,9	54,8	-6,0	-9,9
3	Разведка и другие вспомогательные службы	0,1	0,1	0,0	0,0
3	Разведка	36,1	30,7	-5,4	-15,0
3	Сервисные услуги, сопутствующие добыче	25,4	24,8	-0,5	-2,1
2	Добыча	26,2	30,9	4,6	17,7
3	Добыча	26,2	30,9	4,6	17,7

Австралийское бюро статистики (ABS) классифицирует занятость по уровню квалификации:

Уровень квалификации 1: Степень бакалавра или более высокая квалификация;

Уровень квалификации 2: Диплом;

Уровень квалификации 3: Сертификат IV или III (включая не менее 2-х лет повышения квалификации на рабочем месте);

Уровень квалификации 4: Сертификат II или III;

Уровень квалификации 5: Сертификат I или среднее образование.

Прогноз занятости населения с учетом уровня образования остается важным показателем в прогнозе уровня занятости. У работников с более высоким уровнем образования зарегистрирован более низкий уровень безработицы. На протяжении последних десятилетий продолжается трансформация рынка труда от менее квалифицированной рабочей силы к более квалифицированной рабочей силе, формируя экономику, основанную на сфере услуг. Опираясь на прогнозы до 2018 года, эволюция рынка труда с к более квалифицированной рабочей силе продолжится в течение следующих пяти лет с более сильным ростом занятости среди двух наиболее квалифицированных групп в процентном отношении. Такая тенденция важна не только для работников, планирующих свой карьерный рост, но и для выпускников учебных заведений, стремящихся улучшить свои карьерные перспективы.

Занятость работников, относящихся к наиболее квалифицированной группы 1, увеличится на 356 900 или 10,3% на протяжении 5 лет до ноября 2018 года, в то время как рост квалифицированной группы 2 ожидается на 117 500 или 8,6%. Среди менее квалифицированных групп ожидается менее слабый рост занятости. Так, увеличение занятости лиц, относящихся к квалифицированной группы 5, прогнозируется до 3,5% и, относящихся к квалифицированной группы 3 на 3,8%, с тенденцией

снижения их доли в общей занятости. Занятость лиц, относящихся к квалифицированной группы 4, согласно прогнозам возрастет на 7,4% на протяжении пяти лет до ноября 2018 года, предоставляя возможности для лиц, ищущих работу, с более низкой квалификацией.

Прогнозируемый рост занятости в зависимости от квалификации

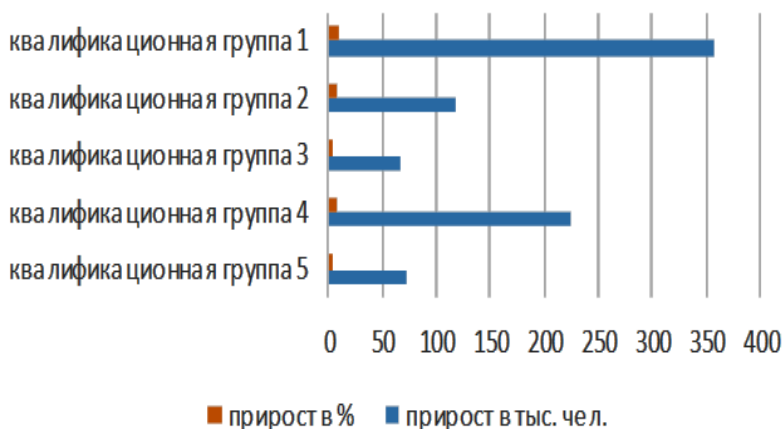


Рис. 3. Прогнозируемый рост занятости в зависимости от квалификации⁴

Для усиления взаимосвязи между рынком труда и рынком образовательных услуг прогноз осуществляется в количественном выражении по профессиям и специальностям с указанием требуемого уровня квалификации. В таблице ниже приведен пример прогноза по профессии инженер с различными специализациями.

⁴ <http://lmip.gov.au/default.aspx?LMIP/EmploymentProjections>

Таблица 2.

**Прогноз уровня занятости по профессии инженер
до 2018 года**

Профессиональный уровень	Профессия	Уровень занятости – ноябрь 2013 (тыс. чел.)	Прогнозируемый уровень занятости – ноябрь 2018 (тыс. чел.)	Прогноз 5 лет		Уровень квалификации
				(тыс. чел.)	(%)	
2	<i>Инженеры</i>	144,7	152,2	7,5	5,2	
4	Инженеры химической специализации	1,1	1,1	0,0	-1,0	1
4	Инженеры по гражданскому строительству	47,8	51,7	3,9	8,2	1
4	Инженеры-электрики	22,0	23,5	1,5	6,9	1
4	Инженеры электро-технологи	9,0	10,0	1,1	11,8	1
4	Инженеры в промышленности, инженеры-технологи	35,0	35,5	0,5	1,4	1
4	Инженеры по добыче	11,0	10,9	0,0	-0,3	1
4	Другие инженерные специальности	8,7	9,3	0,6	6,8	1

Таким образом, основную роль в области установления взаимосвязи рынка труда и рынка образовательных услуг выполняет государство через прогнозирование потребности в кадрах по различным профессиям, их специализацией и различным видам экономической деятельности. Прогноз востребованности профессий в будущем позволяет молодежи определиться с выбором своей профессиональной деятельности, и как, следствие, с выбором учебного заведения. Отображение в государственной статистической отчетности уровня требуемого образования по каждой профессии позволяет более точно сформулировать требования работодателям при отборе кандидатов.

Опыт взаимодействия рынка труда и рынка образовательных услуг на примере Германии

Опыт взаимодействия рынка труда и рынка образовательных услуг в Германии представляет огромный интерес, который вызван экономическими достижениями, которых смогла достичь экономика Германии. С одной стороны, заинтересованные лица и эксперты наблюдают за сбалансированностью спроса и предложения высококвалифицированных специалистов на рынке труда. С другой стороны, трудоустройству выпускников вузов способствует утвержденная рамка компетенций и навыков системой образования.

Первый аспект актуальности рынка труда становится очевидным. В настоящее время предложение выпускников высших учебных заведений удовлетворяет спрос на рынке труда. В 2011 г. уровень безработицы среди высококвалифицированных специалистов составил 2,4%.⁵ Переход выпускников из стен учебных заведений на рынок труда проходит довольно гладко. Так, большинство студентов, получивших высшее образование в 2005 году, через год после окончания нашли постоянную работу.⁶ Не смотря на то, что большинство выпускников находит работу, но их образование не соответствует должностным обязан-

⁵ Weber, Brigitte (2013): Qualifikation und Arbeitsmarkt: Bildung ist der beste Schutz vor Arbeitslosigkeit. <http://doku.iab.de/kurzber/2013/kb0413.pdf>.

⁶ Grotheer, Michael; Isleib, Sören; Netz, Nicolai; Briedis, Kolja (2012): Hochqualifiziert und gefragt. Ergebnisse der zweiten HIS-HF Absolventenbefragung des Jahrgangs 2005. Hannover: HIS (Forum Hochschule, 2012,14). http://www.his.de/pdf/pub_fh/fh-201214.pdf, p. V.

ностям. Тем не менее, две трети выпускников сообщают, что их работа будет соответствовать их квалификации, как по горизонтали, так и по вертикали. Как правило, это относится к выпускникам инженерных специальностей, а также обладателям классических профессий, таких как медицина или юриспруденция. Выпускники сферы искусств, гуманитарных наук чаще сталкиваются с неполной занятостью. Около 10% выпускников 2005 года сообщили, что они в течение 5 лет после окончания учебного заведения не могли найти подходящую работу.⁷ В связи с демографической ситуацией и изменениями в требованиях к квалификации со стороны работодателей, эксперты прогнозируют стабильный спрос на специалистов с высоким уровнем образования в Германии.

Второй аспект актуальности на рынке труда – знания и навыки выпускников. Данный вопрос уже обсуждался в Германии в момент введения двухуровневой структуры образования (бакалавриат и магистратура). В то время как большая часть заинтересованных сторон приветствовала внедрение последовательных учебных программ, высказывалось скептическое отношение к качеству навыков студентов-бакалавров.⁸ В рамках этой дискуссии, большинство участников указали на необходимость усиления взаимосвязи рынка труда с программами обучения.⁹ В этом отношении трудоустройство зависит не только от лучшего набора навыков и компетенций, которые связаны с опреде-

⁷ Grotheer, Michael; Isleib, Sören; Netz, Nicolai; Briedis, Kolja (2012): Hochqualifiziert und gefragt. Ergebnisse der zweiten HIS-HF Absolventenbefragung des Jahrgangs 2005. Hannover: HIS (Forum Hochschule, 2012, 14). http://www.his.de/pdf/pub_fh/fh-201214.pdf, p. X.

⁸ Rehburg, Meike (2006): Hochschulreform und Arbeitsmarkt. Die aktuelle Debatte zur Hochschulreform und die Akzeptanz von konsekutiven Studienabschlüssen auf dem deutschen Arbeitsmarkt. Bonn: Stabsabt. der Friedrich-Ebert-Stiftung. [http://www.gew-huf-](http://www.gew-hufkas-)

[sel.de/docs/Hintergruende/Statistiken_Erhebungen/FES/FES_Hochschulreform_und_Arbeitsmarkt.pdf](http://www.gew-hufkas-sel.de/docs/Hintergruende/Statistiken_Erhebungen/FES/FES_Hochschulreform_und_Arbeitsmarkt.pdf)., pp. 75ff

⁹ Schaeper, Hilde; Wolter, Andrä (2008): Hochschule und Arbeitsmarkt im Bologna-Prozess. In ZfE 11 (4), pp.607–625, p. 609.

ленным профессиональным профилем. Кроме этого, в обсуждении возможность трудоустройства была определена как «индивидуальная компетенция предложить, найти, сохранить и изменить работу на основе своих образовательных и общих способностей, а также компетенция, направленная на достижения».¹⁰ Учебные программы бакалавриата предусматривают способность студентов достичь ключевые компетенции, такие как гибкость, мотивация и самововлеченность. Перечисленные компетенции позволяют им реагировать на изменяющуюся рабочую среду с четкой иерархией и растущей потребностью самоконтроля. В 2008 году Федеральная Ассоциация немецких работодателей (BDA), Федеральный союз немецких промышленников (BDI) и Конференция, на которой приняли участия ректора высших учебных заведений (HRK) выпустили документ с изложением позиции по трудоустройству выпускников высших учебных заведений. В этом документе трудоустройство было определено как набор технических и методологических навыков (способность применять полученные технические знания), социальных (в основном коммуникация и лидерские навыки) и личностных компетенций (мотивация, ответственность и предпринимательство).¹¹

В целом учебные программы соответствуют требованиям, выдвигаемым на рынке труда в Германии. Безработицы среди выпускников высших учебных заведений не существует, в будущем периоде ожидается рост спроса на высококвалифицированные кадры. Кроме этого, востребованность высшего образования кажется очевидной. Большинство выпускников университетов находят работу, отвечающую их образованию, а компетенции и навыки студентов отвечают соответствующим требованиям работодателей.

¹⁰ Schaeper, Hilde; Wolter, Andrä (2008): Hochschule und Arbeitsmarkt im Bologna-Prozess. In ZfE 11 (4), pp.607–625, p. 612.

¹¹ [http://www.arbeitgeber.de/www/arbeitgeber.nsf/files/72374EDE418466EBC125755A004AC403/\\$file/Beschaefigungsfaehigkeit_Hochschulabsolventen.pdf](http://www.arbeitgeber.de/www/arbeitgeber.nsf/files/72374EDE418466EBC125755A004AC403/$file/Beschaefigungsfaehigkeit_Hochschulabsolventen.pdf).

Каким же образом властям Германии удалось достичь равновесия на рынке труда?

Центрального мониторинга востребованности учебных программ или профессий на рынке труда не существует в Германии. В ряде исследований и научно-исследовательских проектах можно встретить информацию о карьерном росте выпускников высших учебных заведений, а также о развитии спроса на высококвалифицированный труд в ближайшей перспективе.

Информационная система рынка образовательных услуг, в том числе высших учебных заведений (HIS), регулярно проводятся опросы среди выпускников. Результаты опросов позволяют проанализировать состояние занятости выпускников через пять лет после их окончания. Опрос затрагивает такие вопросы, как вид договора, сектор экономики и соответствие уровня образования занимаемой должности.¹² Полученные анкетные данные дают представление об уровне соответствия высшего образования потребностям рынка труда.

Вопросами занятости выпускников также занимается Институт исследований рынка труда (IAB) Федерального агентства занятости. Уровни занятости и безработицы, так же как вакансии по различным отраслям, рассчитываются на основе базы данных Федерального агентства занятости. В целом, эта информация дает представление востребованности высококвалифицированных специалистов, а также о возможном разрыве между спросом и предложением в отдельных отраслях экономики.¹³ IAB также делает прогнозы возможного дефицита специалистов различного уровня образования по различным профессиям.

¹² Briedis, Kolja; Heine, Christoph; Konegen-Grenier, Christiane; Schröder, Ann-Kathrin (2011): Mit dem Bachelor in den Beruf. Arbeitsmarktbefähigung und -akzeptanz von Bachelorstudierenden und -absolventen. Edited by Stiftverband für die Deutsche Wissenschaft. http://www.his.de/pdf/22/Mit_dem_Bachelor_in_den_Beruf.pdf; Briedis, Kolja; Minks, Karl-Heinz (2004): Zwischen Hochschule und Arbeitsmarkt. HIS. Hannover. http://www.bmbf.de/pub/his_projektbericht_12_03.pdf.

¹³ Main results of these prognosis have been presented in section 1. Zika, Gerd; Helmrich, Robert (2011): Qualifikations- und Berufshauptfeldprojektionen bis 2025. Fachkräftemangel: Es sind nicht nur die MINT-Berufe betroffen. In *Sozialer Fortschritt* 60 (8), pp. 161–168.

В силу федерального устройства Германии и превосходства федеральных земель в области образования, федеральное правительство не определяет количество предлагаемых программ обучения и качество их преподавания. В сфере образования федеральные земли Германии действуют самостоятельно. Однако, предпринимаются меры по унификации предлагаемых программ обучения. Одна из таких мер сотрудничество федеральных земель в КМК (конференция министров образования федеральных земель Германии). В рамках данной конференции предпринимается попытка унифицировать политику в области образования и саму систему образования. Цель такого сотрудничества гармонизировать условия для студентов и преподавателей из различных федеральных земель Германии, которые заключаются в однородном уровне жизни, предоставляя возможности для трудовой миграции. Для достижения поставленной цели необходимо стандартизировать требования для получения образования по всей Германии, а именно сверить учебные планы и баллы рейтинга для получения степени бакалавра или магистра. Следующий шаг – аккредитация учебных программ.

Для последующих аккредитаций учебных программ более важным становится трудоустройство выпускников. В силу того, что в совете по аккредитации присутствуют представители организации работодателей, главными показателями становятся уровень безработицы, период обучения, процент отчисленных слушателей. При аккредитации университетов, в целом, вопрос трудоустройства их выпускников также является важным показателем.

Тем не менее, Федеральное правительство может влиять на количество учебных мест через финансовую поддержку (бюджетные места). Для увеличения количества студентов Федеральное правительство в 2007 году внедрило стратегическую программу развития системы образования до 2020 года. Эта программа будет предоставлять дополнительную финансовую поддержку университетам для открытия бюджетных мест. Региональные органы власти могут решить самостоятельно, как расходовать средства, принимая во внимание ситуацию на рынке труда по отраслевой нехватке специалистов.

С отменой рамочного закона о высшем образовании на федеральном уровне, региональные органы власти приняли на себя полную ответственность за высшее образование. Большинство представителей региональной власти дали полную самостоятельность университетам, и представили различные инструменты управления.¹⁴ Государственное планирование высшего образования через автономность федеральных земель можно назвать эффективным способом управления. Актуальность, востребованность профессий на рынке труда, безусловно, влияет на устройство системы управления высшим образованием, но более важными является эффективная работа научных и исследовательских систем, эффективное использование ресурсов, а также избежание дублирования одинаковых или похожих учебных программ, научно-исследовательских проектов с целью удовлетворения незначительного спроса. Ярким примером является Бавария и Саксония, которые активно применяют планирование между деятельностью высших учебных заведений и Министерством образования.

Опыт взаимодействия рынка труда и рынка образовательных услуг на примере Соединенных Штатов Америки

В США Бюро статистики по труду (BLS) обеспечивает информацией о требованиях по уровню образования и подготовки по сотням профессий. Начиная с 1970-х, прогнозирование потребности в кадрах осуществлялось каждые 2 года. В последние годы прогнозы охватывают 10-летний период. До последнего прогноза прогнозирование потребности осуществлялось по трем возможным сценариям. Однако все чаще работодатели прибегали лишь к умеренному прогнозу. Таким образом, сейчас BLS осуществляет лишь один вид прогноза.

¹⁴ Детальный обзор инструментов управления на федеральном уровне можно найти в книгах, следующих авторов Hüther, Otto; Jacob, Anna-Katharina; Seidler, Hanns H.; Wilke, Karsten (2011): Hochschulautonomie in Gesetz und Praxis. Eine Analyse von Rahmenbedingungen und Modellprojekten. Edited by Stifterverband für die Deutsche Wissenschaft. Essen.

Для взаимосвязи рынка труда и рынка образовательных услуг BLS классифицирует информацию по трем категориям: требуемый уровень образования для начала работы по профессии, опыт работы по профессии, и обучение на рабочем месте. По этим направлениям BLS издает прогнозы, что позволяет оценить потребность по уровням образования и профессиональной подготовке для рабочей силы в целом, а также выявить востребованные профессии в будущем с различными типами образования и подготовки кадров. Представляется также достигнутый уровень образования по профессиям, для того, что получить представление об уровне квалификации работников по профессиям.

Категории для классификации данных:

1. *Требуемый уровень образования* представляет собой типичный уровень образования, который необходим работникам для того, чтобы начать работать по профессии. Образование в США классифицируется по следующим ступеням: доктор или степень по профессии (требуется по медицинской и юридической специальности); степень магистра; степень бакалавра; степень младшего специалиста; специальное образование; колледж, без степени; аттестат общеобразовательной школы; неоконченное среднее образование.

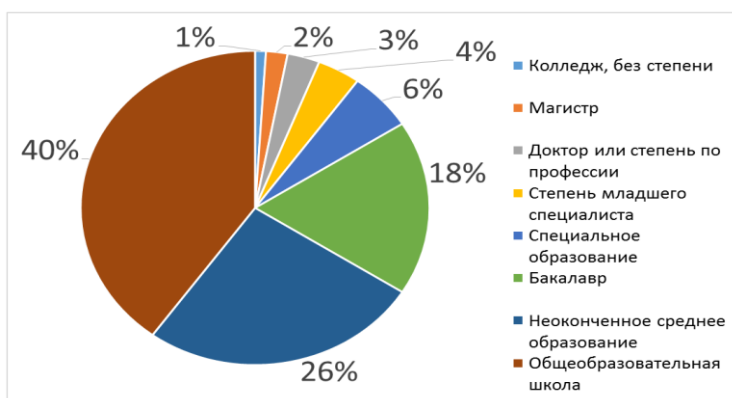


Рис. 4. Структура населения США по уровню образования, 2014, %¹⁵

¹⁵ U.S. Bureau of Labor Statistics, Employment Projections Program.

2. *Опыт работы по профессии* показывает, насколько необходим опыт работы по профессии для работодателя или достаточно формальной подготовки. Опыт работы по профессии делится на следующие категории: 5 лет и больше; менее 5 лет и не требуется.

3. *Обучение на рабочем месте* показывает необходимость обучения на рабочем месте для получения компетенций и навыков в данной профессии. Обучение на рабочем месте подразделяется классифицируется следующим образом:

- Стажировка/ординатура;
- Обучение;
- Долгосрочное обучение на рабочем месте, более 12 мес.;
- Среднесрочное обучение на рабочем месте, от 1 до 12 мес.;
- Краткосрочное обучение на рабочем месте, 1 мес. и менее;
- Не требуется обучения на рабочем месте.

Согласно данным, наиболее быстрый рост занятости прогнозируется профессиях, по которым необходимо пройти обучение для достижения требуемого уровня компетенций и навыков. Средний рост срока обучение по всем категориям обучения составляет 10,8% по всем профессиям. Для более эффективной взаимосвязи рынка труда и рынка образовательных услуг применяют прогнозирование потребности в кадрах. Прогнозирование потребности в кадрах по профессиям, по уровню образования позволяет регулировать набор студентов в высших учебных заведениях.

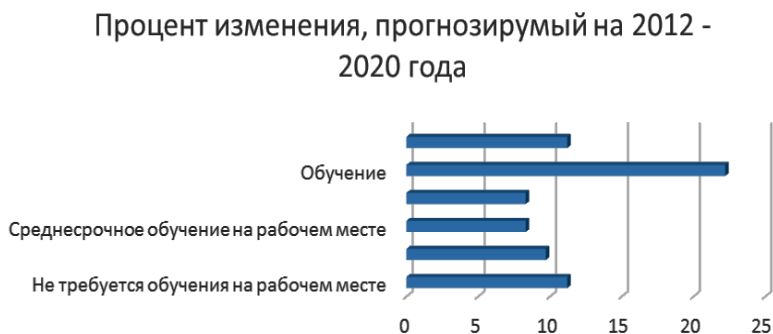


Рис. 5. Прогнозируемый срок обучения согласно прогнозу на 2012–2020 года¹⁶

¹⁶ U.S. Bureau of Labor Statistics, Employment Projections Program.

Методология прогнозирования потребности в кадрах строится поэтапно по 6 различным уровням:

- величина и демографическая структура рабочей силы;
- агрегированный рост экономики;
- конечный спрос или ВВП по потребительскому сектору;
- межотраслевые взаимоотношения (таблицы затрат и выпуска);
- отраслевой выпуск и занятость;
- занятость по профессиям.

Рабочая сила

Прогнозирование рабочей силы начинается с прогнозирования народонаселения, которое выполняет Бюро по статистике. Так как прогнозирование осуществляется за 10-летний период или меньше, следовательно, это поколение уже родилось. Прогнозирование населения включает корректировку на величину чистой миграции. Прогноз рабочей силы осуществляется по 130 группам (возраст, пол, раса / латиноамериканское происхождение). Прогнозирование уровня участия (требующейся) рабочей силы начинается с прогнозирования экономических тенденций на основе предыдущих 8 лет. Численность рабочей силы рассчитывается умножением уровня участия на численность населения.

Агрегированный экономический рост

BLS не осуществляет своих собственных прогнозов экономического роста, но полагается на прогнозы частных компаний, проводимых на коммерческой основе. В последние годы BLS использует макроэкономическую модель, разработанную компанией DRI. Ежеквартальная всесторонняя модель американкой экономики включает 1300 переменных, характеризующих американскую экономику, включая 283 экзогенные переменные, которые могут быть уточнены пользователем для осуществления оценки уровня производительности труда. Саундерс и Сью заявляют, что наиболее важные заключения можно получить, обращаясь в модели к импорту энергоносителей и потребления, уровню и структуре налогов, федеральным расходам на внутренние и оборонные цели, а также гранты и денежные переводы.¹⁷

¹⁷ Saunders, Norman C. and Betty W. Su (1999), "The U.S. Economy to 2008: A Decade of Continued Growth", Monthly Labor Review, November.

Состав конечного спроса

Следующий шаг состоит в распределении ВВП среди 180 секторов экономики. Сначала ВВП распределяется по 4 категориям: расходы на личное потребление, бизнес инвестиции, иностранная торговля (экспорт минус импорт) и государственные закупки. Внутри каждой из категорий, оценка конечного спроса осуществляется через сырьевой сектор.

Межотраслевые взаимоотношения (таблицы затрат и выпуска)

Не все товары и услуги вовлечены в конечный спрос. Следующая стадия прогнозирования включает оценку промежуточных потоков товаров и услуг. Конечная цель заключается в возможности оценить промышленный выпуск по секторам.

Отраслевая занятость

БТС прогнозирует число рабочих мест и часов для работников и самозанятых работников в отрасли. Для оценки уровня занятости работников, которые получают заработную плату, в отрасли применяется производственная функция постоянного эластичного замещения. Прогнозируя среднюю норму рабочего времени на 1 работника, определяется количество рабочих мест в отрасли. Количество самозанятых и неоплачиваемых работников рассчитывается по времени и уровню безработицы. Предполагаемый уровень занятости в отрасли и выпуск позволяет считать уровень производительности труда.

Занятость по профессиям

Когда отраслевая занятость известна, BLS рассчитывает занятость по профессиям, используя матрицу профессий по отраслям, которая включает более 250 отраслей и 500 профессий. Прогнозирование по профессиям не строится на простом механическом заполнении матрицы, учитываются факторы, которые влияют на изменение востребованности тех или иных профессий в матрице.

Следует особо отметить, что отрасли ранжируются по темпу роста. Как правило, быстро растущая занятость сконцентрирована в отраслях, где отмечен быстрый рост. После ранжирования отраслей по темпу роста можно сделать выводы о востребованности той, или иной профессии в определенной отрасли. Затем

осуществляется анализ требуемого уровня образования. Например, на основе анализа 2008 г. в США из 30 наиболее востребованных профессий, только по 11 профессиям требуется степень бакалавра или более высокое образование, 8 профессий предполагает 2-летнее профессиональное образование, и 2 профессии требуют квалификацию профессионально-технического училища. Для освоения остальных профессий достаточно переподготовки. Таким образом, задача решается на государственном уровне, а именно, определяется государственная программа по подготовке кадров конкретной специальности, необходимая для удовлетворения потребности в кадрах.

Окончательный отчет

После того, как первые прогнозы получены, специалисты BLS перепроверяют все составляющие на предмет своей реалистичности. Программы прогнозирования потребности в кадрах, осуществляемые BLS, связаны с информационной системой рынка труда Америки, которая контролируется Администрацией занятости и подготовки кадров, Департамента труда США. BLS обеспечивает штаты получившимися прогнозами, а те, в свою очередь, составляют свои увязывая политику в сфере высшего образования с потребностями рынка. Так, согласно прогнозу BLS до 2022 года наибольший рост ожидается в квалификации магистр на 18,4%, а наименьший в выпускниках общеобразовательной школы. Средний прирост по всем профессиям составит 10,8%.

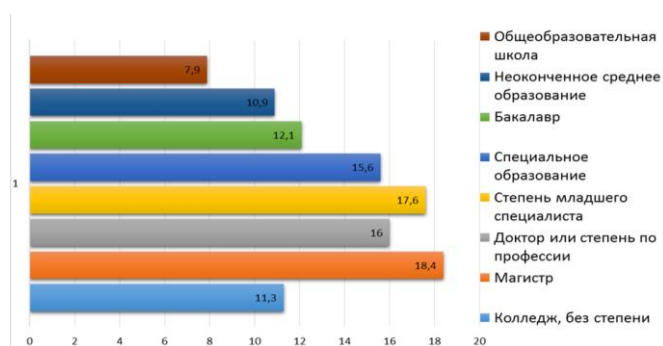


Рис. 6. Востребованность уровня образования, прирост в %¹⁸

¹⁸ U.S. Bureau of Labor Statistics, Employment Projections Program.

По прогнозированию уровня занятости BLS публикует следующие статистические данные:

1. Занятость по основным профессиональным группам;
2. Занятость по профессиям с учетом специализаций;
3. Наиболее быстрорастущие профессии (наиболее востребованные);
4. Профессии с наибольшим ростом рабочих мест;
5. Наиболее быстро снижающиеся профессии по численности;
6. Профессии с наибольшим снижением рабочих мест;
7. Данные по уровню занятости в профессии, вакансиям и требованиям, предъявляемых к кандидату;
8. Матрица данных по профессиям по каждой отрасли, по профессиям;
9. Матрица данных по профессиям по каждой отрасли, по отраслям;
10. Потребности в замещении;
11. Уровень образования для работников 25 лет и старше по профессиям;
12. Требуемый уровень образования и подготовки по профессиям.

Большинство представленных данных представляется на базовый период и прогнозируемый год. По данным BLS в настоящее время доступен прогноз на 2022 год. Такая информация помогает молодежи определиться с выбором профессии, узнав о ее востребованности на рынке, об уровне вознаграждения. Кроме этого, данные по статистике и прогнозам абсолютно открыты и доступны всем пользователям на сайте.

Анализ роли государства в планировании и прогнозировании потребности кадров на примере стран ОЭСР позволил сделать следующие выводы.

1. Мировой опыт свидетельствует о тесной взаимосвязи рынка образовательных услуг и рынка труда, которая достигается по средством прогнозирования потребности экономики в специалистах с различным уровнем образования. Кроме этого, важным инструментом в разработке стратегии взаимосвязи рынка труда и рынка образовательных услуг является мониторинг

рынка труда на регулярной основе на уровне государственной статистической отчетности.

2. В развитых странах эффективность взаимодействия рынка труда и рынка образовательных услуг измеряется по следующим направлениям, а именно актуальность политики рынка труда, государственное регулирование политикой занятости и образования, степень вовлеченности работодателей в процесс образования, доступность информации о рынке труда, а также наличием государственных провайдеров по усилению взаимосвязи рынка труда и рынка образовательных услуг.

3. В официальный документальный оборот введен термин макро-эффективность, который относится к оптимизации функционирования всего высшего образования в стране¹⁹. Данный термин демонстрирует область, напряженности между основной деятельностью образовательных заведений с одной стороны, и правительством, которое ответственно за эффективное расходование средств налогоплательщиков, с другой стороны.

4. Важным государственным инструментом управления деятельностью образовательных учреждений является органы аккредитации. При первичной аккредитации учебной программы основным критерием выступает востребованность данного направления на рынке труда. С целью достижения этого критерия, в состав органов управления входят представители работодателей. При последующих аккредитациях основным критерием выступает трудоустройство выпускников по данной учебной программе. Кроме этого, важным критерием является осуществление научно-исследовательских работ по направлению данной учебной программы.

Таким образом, для рынка образовательных учреждений основными задачами для эффективного взаимодействия с рынком труда являются:

- в системе рыночных отношений абитуриент выступает «клиентом» для вуза. Вуз должен доказать свою привлекательность;

¹⁹ Staatscourant (Oktober 2012) Beleidsregel Doelmatigheid Hoger Onderwijs 2012.

- сосредоточиться на комбинации основной деятельности (обучение) с научно-исследовательской деятельностью, что усиливает взаимосвязь образования и прикладных научных вопросов;

- соответствие выпускников вузов требованиям, предъявляемым на рынке труда;

- постоянное совершенствование существующих учебных курсов, закрытие малоэффективных учебных курсов, выпускники закончившие которые не востребованы на рынке труда.

На основе проанализированного опыта зарубежных стран можно сформулировать основные задачи государственных органов управления, содействующих усилению взаимосвязи рынка труда и рынка образовательных услуг:

- количество программ, которые имеют стратегическое значение для страны, с точки зрения увеличения уровня занятости на рынке труда;

- оптимизировать количество учебных заведений и обеспечить разнообразие учебных программ в системе высшего образования;

- противодействовать дублированию учебных курсов и неэффективным курсам в различных учреждениях образования;

- поощрять программы за их уникальность, т.е. программы, которые отражают социально-культурный интерес страны или отвечают потребностям рынка труда на данном этапе развития экономики.

Анализ государственного регулирования в планировании и прогнозировании потребности кадров на примере стран ОЭСР позволил выявить следующие тенденции:

1. Представление интересов работодателей в образовательных учреждениях с целью усиления соответствия выпускников требованиям рынка труда.

2. Синергический эффект науки, образования и бизнеса. Существует несколько моделей интеграции науки, образования и бизнеса. Но очевидно, что роль государства значительна в данном процессе.

3. Оптимизация работы образовательных учреждений через закрытие или слияние малоэффективных программ, не допущен-

ние дублирования учебных курсов; поощрение уникальных учебных курсов, отвечающих потребностям развития экономики в соответствии со стратегией развития государственной политики.

Таким образом, анализ опыта стран ОЭСР свидетельствует о значительной роли государства в планировании и прогнозировании кадров. Применение на практике выделенных тенденций в интеграции науки, образования и бизнеса в российских условиях позволит усилить взаимосвязь рынка труда и рынка образовательных услуг.

Волочкова М.Е.,

*к.ю.н., доцент кафедры управления трудом и персоналом
РГУ нефти и газа (НИУ) имени И.М. Губкина*

**ОТВЕТСТВЕННОСТЬ ПРИ РАССМОТРЕНИИ
ТРУДОВЫХ СПОРОВ В ОРГАНИЗАЦИЯХ:
ВОПРОСЫ ПРАКТИЧЕСКОГО ПРИМЕНЕНИЯ**

Долгое время ответственность оставалась объектом исключительно наук уголовного и административного права, общие закономерности ее возникновения, развития и функционирования не рассматривались при рассмотрении трудовых споров в организации. Первыми авторами, поднявшими вопрос о необходимости изучения ответственности в качестве самостоятельного направления исследования, стали О.С. Иоффе и М.Д. Шаргородский. В своем коллективном труде «Вопросы теории права» ими отмечалось отсутствие на тот момент общетеоретических научных разработок феномена юридической ответственности¹. Первые упоминания об ответственности как общетеоретической категории можно встретить в монографии Н.Г. Александрова². На сегодня теория юридической ответственности занимает свое прочное положение в структуре различных наук.

Ответственность есть обязательное условие, гарантия свободы (ч. 3 ст. 17 Конституции РФ). Свобода должна ограничиваться ответственностью, чтобы эта свобода не стала нарушением интересов других граждан, то есть не было злоупотребления правом в чистом виде. Свободу и ответственность определяет государство, посредством обеспечения реализации прав граждан и установления юридической ответственности за противоправное поведение нарушающих эти права. Ответственность являет-

¹ Иоффе О.С., Шаргородский М.Д. Вопросы теории права. Избранные труды. М.Норма, 2016, С. 182.

² Александров Н.Г. Законность и правоотношения в советском обществе. М., 2010. С. 131–175.

ся правовым средством, с помощью которого уравниваются интересы лиц, общества и государства, должным образом исполняются и применяются нормы права. Средством, направленным на повышение эффективности действия правовых норм, является юридическая ответственность. Юридическая ответственность определяется в научной литературе как обязанность правонарушителя претерпеть меры государственного принуждения, осуждающие его виновным в совершении противоправного деяния, включающие в себя лишения личного или имущественного характера. В соответствии со ст. 22 Трудового Кодекса Российской Федерации (далее – ТК), работодатель обязан соблюдать трудовое законодательство и иные нормативные правовые акты, содержащие нормы трудового права, а также трудовые договоры.

Руководители и иные должностные лица организаций (работодателей) – физические лица, которые нарушили трудовое законодательство и иные нормативные акты, содержащие нормы трудового права, согласно ст. 362 ТК, несут ответственность в случаях и порядке, установленных законодательством. Так, ответственность за нарушение трудового законодательства предусмотрена для граждан и организаций. О том, какие формы наказания за несоблюдение норм законодательства о труде существуют и каковы условия их наложения рассматривается в данной статье. Правоприменительная практика оказывает определенное влияние на развитие законодательства. Взаимосвязь качества закона и качества жизни населения может быть реализована в контексте конституционного партнерства. В связи с этим анализ судебной практики представляется весьма актуальным. Особая роль здесь принадлежит Верховному Суду РФ.

В статье 126 Конституции РФ за Верховным Судом РФ закреплено право давать разъяснения по вопросам судебной практики в целях обеспечения единообразного применения законодательства Российской Федерации (ч. 4 ст. 19 Федерального конституционного закона от 31 декабря 1996 г. N 1-ФКЗ «О судебной системе Российской Федерации»). Верховный Суд РФ не является законодательным органом. В федеральных законах содержатся перечни правовых форм, с помощью которых госу-

дарственная воля становится нормой права, т.е. указаны источники права, в том числе трудового (ст. 5 ТК РФ). Разъяснения высшего судебного органа отсутствуют в этих перечнях и не могут рассматриваться в качестве официальных источников права в существующей правовой системе России. Разъяснения высшего судебного органа содействуют единообразному применению закона и позволяют говорить о существовании судейского влияния на национальное правовое регулирование и правовую систему в целом³.

Правовое регулирование трудовых отношений, которые в процессе применения норм права судами, по выражению С.С. Алексеева, «подхватывают» начатое правотворчеством, обеспечивает проведение в жизнь юридических норм с учетом конкретной жизненной ситуации⁴.

Учитывая, что на современном этапе переход к цивилизованному рынку труда в России неизбежно порождает преобразование многих предприятий, сокращение числа работников, то продолжающееся падение производственной деятельности в ряде отраслей народного хозяйства влечет массовое высвобождение работников. Нередки случаи нарушения работодателями прав работников, а также незаконных увольнений. В связи с этим потребность более четкого регламентирования порядка увольнения работников ощущается сейчас наиболее остро. Этот вопрос представляется актуальным, так как возникает множество споров, которые не могут быть урегулированы работником и работодателем без посредника и при увольнении часто ущемля-

³ Анишина В.И. Правовая природа актов судебного правотворчества // Журнал российского права. 2006. N 10. С. 124; см. также: Гук П.А. Судебный прецедент как источник права. Пенза, 2003; Гаджиев Г.А. Феномен судебного прецедента в России // Судебная практика как источник права. М., 2000; Гурова Т.В. Судебный прецедент как формальный источник права и его место в системе источников права в России // Атриум. 1997. N 3; Нешатаева Т.Н. К вопросу об источниках права – судебном прецеденте и доктрине // Судебная практика как источник права. М., 2000; Цихоцкий А. Прецедентное право как объективная реальность // Научные труды «Эдилет». 2000. N 1.

⁴ Алексеев С.С. Общая теория права: В 2 т. Т. 1. М., 1981. С. 323.

ются права работника, что приводит к обращению того за судебной защитой. Именно практика служит критерием оценки жизнеспособности ТК РФ, в ходе ее нарабатывается опыт субъектов трудового правоотношения, выявляются пробелы и несовершенство действующих правовых норм. В настоящее время для правильного применения норм трудового права надо следовать по следующей схеме:

1. Необходимо определить правовой статус работника, его трудовую функцию, круг прав, обязанностей и ответственности.

2. В соответствие со ст. 5 и ст.11 ТК РФ большинство правоприменителей отдают предпочтение при применении трудового законодательства специальным законам. В правоприменительной практике в настоящее время, приоритет отдается правовым нормам, содержащимся не в кодексах, а в других федеральных законах. Так, определяет ст. 73 Федерального закона от 27 июля 2004 г. №79-ФЗ «О государственной гражданской службе в Российской Федерации», в соответствии с которой «федеральные законы, иные нормативные правовые акты Российской Федерации, законы и иные нормативные правовые акты субъектов Российской Федерации, содержащие нормы трудового права, применяются к отношениям, связанным с гражданской службой, в части, неурегулированной настоящим Федеральным законом». Следовательно, данный федеральный закон устанавливает приоритет специального закона над общим. Аналогичная правовая норма содержится и в ст. 22 Закона РФ «О статусе судей в Российской Федерации», которая гласит, «законодательство Российской Федерации о труде распространяется на судей в части, не урегулированной настоящим законом».

3. Руководствуясь ст.11 ТК РФ следует определить характер возникших отношений. С одной стороны, согласно ст. 16 ТК РФ «трудовые отношения возникают между работником и работодателем на основании трудового договора, заключаемого ими в соответствии с настоящим Кодексом в результате назначения на должность». Сформированное в статье 56 ТК РФ понятие трудового договора позволяет выделить его основные признаки, помогающие отличить его от гражданско-правовых договоров, связанных с применением труда: договора подряда, договора возмездного оказания услуг, договора поручения и других.

Отличать трудовой договор от гражданско-правовых договоров, связанных с применением труда, очень важно, так как это имеет большое практическое значение. Заключая трудовой договор, гражданин подпадает под действие трудового законодательства. Ему должны предоставляться соответствующие социальные гарантии. Работающие по гражданско-правовым договорам, такими гарантиями не пользуются. В связи с этим в случаях, когда в судебном порядке установлено, что договором гражданско-правового характера фактически регулируются трудовые отношения между работником и работодателем, к таким отношениям необходимо применять положения трудового законодательства (ст. 11 ТК РФ). Вместе с тем, если работник трудится, заключая гражданско-правовой договор систематически, тот факт, что гражданин не зарегистрирован в качестве индивидуального предпринимателя, не означает, что он не занимается предпринимательской деятельностью. Об этом прямо указано в п. 4 ст. 23 ГК РФ: гражданин, осуществляющий предпринимательскую деятельность без образования юридического лица, но не зарегистрированный в качестве индивидуального предпринимателя, не вправе ссылаться в отношении заключенных им при этом сделок на то, что он не является предпринимателем.

Изучение дел, рассмотренных судами, показало, что нередко трудовые договоры подменяются гражданско-правовыми. Так, между индивидуальным предпринимателем и гражданами были заключены договоры подряда. Из материалов дела видно, что заключёнными договорами фактически регулировались трудовые отношения: граждане были приняты на постоянную работу в качестве продавцов в торговый комплекс, с ними были заключены договоры о полной индивидуальной материальной ответственности, увольнение их было произведено в соответствии с нормами трудового законодательства. Разрешая дело по иску граждан о восстановлении на работу, суд обоснованно пришёл к выводу о том, что между сторонами возникли трудовые правоотношения, и рассмотрел спор, руководствуясь нормами Трудового кодекса РФ. Имеют место случаи заключения трудовых договоров, которые фактически регулируют права и обязанности сторон, вытекающие из гражданско-правовых отношений. Ана-

лизируя положения ТК РФ о трудовых договорах, можно сделать вывод о том, что большая часть трудовых договоров должна заключаться на неопределенный срок. Подтверждение этому ст. 58 ТК РФ, в которой указывается, что если в трудовом договоре не оговорен срок его действия, он считается заключенным на неопределенный срок. Это можно объяснить тем, что законодатель ориентирует работодателя и работника на установление трудовых отношений, по возможности, на продолжительный срок. Кроме того, в случае, если ни одна из сторон не потребовала расторжения срочного трудового договора в связи с истечением его срока, а работник продолжает работу после истечения срока трудового договора, он считается заключенным на неопределенный срок (ч. 4 ст. 58 ТК РФ). Необходимо иметь в виду, что в договоре должны быть четко сформулированы причины заключения срочного трудового договора, т.к. в случае, если суд найдет, что трудовой договор на определенный срок заключен без достаточных на то оснований, то он может быть признан заключенным на неопределенный срок (ч. 5 ст. 58 ТК РФ).

Учитывая, что работник является заведомо более слабой стороной в трудовых отношениях, в качестве еще одной гарантии от необоснованного заключения срочного трудового договора ч. 6 ст. 58 ТК РФ предусматривает запрещение заключения таких договоров в целях уклонения от предоставления прав и гарантий, которые предусмотрены для работников, заключающих трудовой договор на неопределенный срок. При этом в силу статьи 56 ГПК РФ обязанность доказать наличие обстоятельств, делающих невозможным заключение трудового договора с работником на неопределенный срок, возлагается на работодателя. При недоказанности работодателем таких обстоятельств следует исходить из того, что трудовой договор с работником заключен на неопределенный срок.

Не оправдана практика включения в срочный трудовой договор условия о продлении этого договора на тот же срок, если ни одна из сторон не потребовала расторжения трудового договора в связи с истечением его срока. Обстоятельства, послужившие основанием для заключения срочного трудового дого-

вора, не могут иметь продолжительный характер. Закон не допускает продления срочного трудового договора. Запрещает закон и трансформацию трудового договора, заключенного на неопределенный срок, в срочный трудовой договор. Такая трансформация касается вида трудового договора, а не его условия, и поэтому он не может быть изменен даже по соглашению сторон.

Стратегическая цель законодателя, касающаяся реформ трудовых и производных от них отношений, заключается в том, чтобы создать в стране эффективный, цивилизованный рынок труда, который обеспечил бы работодателя рабочей силой определенной квалификации, а работников – высокооплачиваемой работой, надлежащими условиями труда и достойным уровнем заработной платы. На мой взгляд, в настоящее время с целью более эффективной защиты трудовых прав и работников, и работодателя необходимо большее внимание сосредоточить на дальнейшей работе по приведению ТК РФ в соответствие с общепризнанными принципами и нормами международного трудового права и Конституции РФ.

Предложения правоведов о необходимости создания специализированных судов по рассмотрению трудовых споров и принятия Трудового процессуального кодекса РФ требует своего дальнейшего глубокого научного осмысления, объективного изучения доводов «за» и «против», учета реальной экономической и кадровой ситуации в России.

Следует отметить, что, раскрывая содержание правовой нормы, Пленум Верховного Суда РФ дает детальное ее разъяснение с учетом непрерывно развивающихся экономических отношений и позволяет правоприменителю учитывать интересы субъектов спорных правоотношений. Закрепленное Конституцией РФ за Верховным Судом РФ право давать разъяснения ведет «практически к созданию в процессе толкования и правоприменения положений своеобразного нормативного характера, отличающихся от подзаконных актов иных государственных органов, уполномоченных на издание этих актов»⁵. В разъяснениях

⁵ Братусь С.Н., Венгеров А.Б. Судебная практика в советской правовой системе. М., 1975. С. 20.

Верховного Суда РФ могут содержаться правила, направленные на устранение пробелов в законодательстве, либо на устранение противоречий между существующими нормами. При этом разъяснения Верховного Суда РФ не должны содержать новых правовых норм, но закрепленное ими толкование содержания правовых норм является необходимым для судебной системы, а тем самым и для сторон различных споров⁶.

Правильность указанных выводов подтверждается Постановлением Пленума ВС РФ от 17 марта 2004 г. N 2 «О применении судами Российской Федерации Трудового кодекса Российской Федерации» (далее – Постановление Пленума ВС РФ N 2). Так, законодатель не включил в ТК РФ (в ред. от 30 декабря 2001 г.) положения, ранее содержащиеся в ст. 135 КЗоТ РФ, об обязанности работодателя при наложении дисциплинарного взыскания учитывать тяжесть совершенного проступка, обстоятельства, при которых он совершен, предшествующую работу и поведение работника.

ТК РФ для отдельных категорий работников предусматривает, что уставы и положения о дисциплине утверждаются федеральными законами. Положения о дисциплинарной ответственности отдельных категорий работников требуют корректировки и принятия их с учетом положений Конституции РФ и требований ТК РФ. При этом следует отметить, что, например, отдельные пункты Положения о дисциплине работников железнодорожного транспорта Российской Федерации, устанавливающие как дополнительные дисциплинарные взыскания, так и основания для привлечения к дисциплинарной ответственности за противоправное поведение, не связанное с исполнением трудовых обязанностей (ч. 3 п. 14, п. 15–18, абз. 3 п. 29), постановлениями Верховного Суда РФ признаны незаконными⁷.

⁶ Гражданское право: Учебник / Под ред. Е.А. Суханова. Т. 1. М., 2004. С. 81.

⁷ Решения ВС РФ от 24 мая 2002 г. N ГКПИ2002-375, от 28 октября 2002 г. N ГКПИ2002-1100; Постановление Президиума ВС РФ от 3 июля 2002 г. N 256пв-01; решение ВС РФ от 7 июля 2003 г. N ГКПИ03-624.

Не учтена законодателем и позиция Верховного Суда РФ по вопросу использования такого понятия, как «недопустимость злоупотребления правом» применительно к трудовым отношениям. Так сложилось, что категория добросовестности, которая исторически уходит своими корнями в римское право (*bona fides*), была реализована в ст. 10 ГК РФ. Определяя пределы осуществления гражданских прав, когда закон ставит защиту гражданских прав в зависимость от того, осуществлялись ли эти права разумно и добросовестно, разумность и добросовестность участников гражданских правоотношений предполагается⁸. Не ставя знак равенства между гражданским и трудовым правом, следует обратить внимание на целесообразность использования такого понятия, как «недопустимость злоупотребления правом» применительно к трудовым отношениям. Убедительным является обоснование о необходимости использования применительно к трудовым отношениям указанного понятия, изложенного в п. 27 Постановления Пленума ВС РФ N 2.

В частности, недопустимо сокрытие работником сведений о временной нетрудоспособности во время его увольнения с работы либо того обстоятельства, что он является членом профессионального союза или руководителем (его заместителем) выборного коллегиального органа первичной профсоюзной организации, выборного коллегиального органа профсоюзной организации структурного подразделения организации (не ниже цехового и приравненного к нему), не освобожденным от основной работы, когда решение вопроса об увольнении должно производиться с соблюдением процедуры учета мотивированного мнения выборного органа первичной профсоюзной организации ли-

⁸ Институт злоупотребления правом являлся предметом активных дискуссий в отечественном праве. См., например: Новицкий И.Б. Принцип доброй совести // Вестник гражданского права. 1916. N 6; Покровский И.А. Основные проблемы гражданского права. М., 1998; Грибанов В.П. Осуществление и защита гражданских прав. М., 2000; Агарков М.М. Проблема злоупотребления правом в советском гражданском праве // Избранные труды по гражданскому праву. Т. 1. М., 2002.

бо соответственно с предварительного согласия вышестоящего выборного профсоюзного органа.

При установлении судом факта злоупотребления работником правом суд может отказать в удовлетворении его иска о восстановлении на работе (изменив при этом по просьбе работника, уволенного в период временной нетрудоспособности, дату увольнения), поскольку в указанном случае работодатель не должен отвечать за неблагоприятные последствия, наступившие вследствие недобросовестных действий со стороны работника.

В юридической литературе судебная практика рассматривается как существенный фактор совершенствования законодательства. Утверждение А.К. Безиной и В.И. Никитинского о том, что многие положения, выработанные судебной практикой, были восприняты правотворческими органами и возведены в ранг закона⁹, актуально и сегодня. Дальнейшее совершенствование трудового законодательства требует более тесной связи законодательных органов с правоприменительными. Разъяснения, содержащиеся в постановлениях Пленума Верховного Суда РФ, основаны на материалах (обобщениях) судебной практики, на глубоком и всестороннем анализе экономической ситуации и общественных отношений в сфере труда, что позволяет правоприменителю учитывать интересы субъектов спорных правоотношений.

В целом обязанность следовать законам трудового права лежит на каждом участнике трудовых отношений. Но особые обязательства по соблюдению законов установлены именно для работодателей. И именно они являются основными субъектами ответственности за их несоблюдение. Согласно закону, руководитель должен грамотно применять правовые нормы, тогда как на сотрудников такие обязанности не возлагаются ввиду отсутствия у них правоприменительной юрисдикции в их трудовых взаимоотношениях с начальством. Одна из причин нарушений трудовых законов кроется в незнании сотрудниками своих юри-

⁹ Безина А.К., Никитинский В.И. Судебная практика и трудовое право // Судебная практика в советской правовой системе. М., 1975. С. 142, 173.

дических прав и возможностей, которые следует не только знать и реализовывать, а защищать в случае их ущемления.

Ежегодно в России проводятся более 250 тысяч проверок инспекторов по труду на соблюдение трудовых норм. Согласно статистике, самыми популярными нарушениями трудового законодательства со стороны руководителя являются: операции с трудовым договором (корректирование, заключение, расторжение); оплата труда как регулярная, так и при расторжении трудового договора; охрана трудовой деятельности; режим отпусков; игнорирование компенсаций, прописанных в трудовом кодексе; порядок трудовой деятельности и применение взысканий; игнорирование гарантий особым категориям сотрудников, прописанных в трудовом кодексе; нарушения в процедуре повышения квалификационной категории; некорректное составление и принятие локальных актов. Типовые нарушения нормы охраны трудовой деятельности: допуск сотрудников к работе без специальных курсов и проверки знаний по охране трудовой деятельности, трудовая деятельность без использования сотрудниками специальных средств персональной защиты¹⁰; привлечение отдельных граждан к сверхурочной, вредной или сложной работе, которые по закону для них запрещены.

Для граждан, должностных и юридических лиц, нарушивших требования законодательства в трудовой сфере или иных НПА, включающих нормы данной отрасли права, могут быть предусмотрены следующие виды ответственности:

- дисциплинарная;
- материальная;
- гражданско-правовая;
- административная;
- уголовная (ст. 419 Трудового кодекса РФ от 30.12.2001 № 197-ФЗ).

При этом порядок наложения дисциплинарных взысканий и материальной ответственности за нарушение трудового

¹⁰ Аверьянова О.В. Юридическая ответственность в трудовых правоотношениях. // Вестник Санкт-Петербургской юридической академии. 2016. № 2 (31). С. 47-51.

законодательства регламентируется законом № 197-ФЗ и иными федеральными законами. Привлечение к гражданско-правовой, административной и уголовной ответственности происходит с применением норм соответствующих федеральных законов.

Установление одной из форм ответственности не исключает возможности одновременного привлечения к другому ее виду¹¹.

Дисциплинарная ответственность за нарушение требований охраны труда – это вид ответственности, которая наступает за нарушение трудовой дисциплины в области охраны труда и производственной безопасности. Дисциплинарная ответственность за нарушение правил охраны труда является самым распространенным видом нарушения.

К дисциплинарной ответственности могут привлекаться работники организации, а также лица ответственные за соблюдение требований охраны труда. Работники привлекаются к дисциплинарной ответственности за нарушение правил охраны труда в следующих случаях:

- ответственность работника за нарушение внутренних правил и актов по охране труда;
- нарушение инструкций по охране труда по безопасному проведению работ;
- уклонение от медицинского освидетельствования;
- отказ от прохождения в рабочее время специального обучения по охране труда.

В зависимости от тяжести вины работодатель имеет право:

- сделать работнику замечание;
- объявить работнику выговор;
- уволить работника.

Административная ответственность является одним из видов юридической ответственности, которая выражена в государственном принуждении за совершение административного правонарушения в виде противоправного, виновного действия (бездействия), применяемого в целях предупреждения соверше-

¹¹ Саттаров Ф.Г. Дифференциации видов ответственности за нарушение норм действующего трудового законодательства. // Пробелы в российском законодательстве. 2012. № 4. С. 100–104.

ния новых правонарушений, как самим правонарушителем, так и другими лицами.

Привлечение к административной ответственности за нарушение трудового законодательства осуществляется с учетом положений ст. 5.27 закона № 195-ФЗ. Указанные нарушения караются штрафами (п. 1 указанной статьи):

- для должностных лиц – от 1 000 до 5 000 руб.;
- для ИП – от 1 000 до 5 000 руб.;
- для организаций – от 30 000 до 50 000 руб.

За повторное совершение указанными лицами аналогичных нарушений, за которые они уже были подвергнуты административной ответственности, п. 4 указанной статьи предусматривает более строгие наказания:

- для должностных лиц – штраф от 10 000 до 20 000 руб. или дисквалификацию на 1–3 года;
- для ИП – штраф от 10 000 до 20 000 руб.;
- для организаций – от 50 000 до 70 000 руб.

Аналогичным правонарушением следует считать совершение должностным лицом идентичного нарушения трудового законодательства, а не просто несоблюдение каких-либо норм законодательства о труде (п. 17 постановления Пленума ВС РФ «О некоторых вопросах, возникающих у судов при применении КоАП РФ» от 24.03.2005 № 5). Также ст. 5.27 закона № 195-ФЗ предусмотрены штрафы для указанных лиц в случае:

- фактического допущения работника к выполнению трудовых обязанностей лицом, на это не уполномоченным (п. 2);
- несоблюдения требований об оформлении трудового договора (п. 3);
- повторного совершения указанных правонарушений, если лица ранее уже подвергались наказанию за аналогичное правонарушение (п. 5).

Материальная ответственность в трудовом праве является обязанностью одной из сторон трудового правоотношения (работника или работодателя) возместить имущественный ущерб, причиненный ею другой стороне неисполнением или ненадлежащим исполнением трудовых обязанностей, предусмотренных нормативными актами о труде или трудовым договором. Материальная ответственность за нарушение требований охраны –

это возмещение работником ущерба, причиненного работодателю, в результате нарушений требований охраны труда.

Например, к данному виду ответственности могут быть подвергнуты работники, если нарушенные ими инструкции по охране труда и правила безопасной эксплуатации машин, оборудования повлекло за собой порчу имущества работодателя¹².

Работника, допустившего причинение ущерба, могут обязать возместить материальный ущерб как в полном объеме или частично, когда от гражданина требуется компенсировать сумму, не превышающую его среднемесячной заработной платы. Согласно статье 247 ТК РФ Трудового кодекса РФ работник обязан возместить материальные потери в случае, если его вина доказана работодателем и такой ущерб можно посчитать. При этом согласно статье 238 ТК РФ, не учитывается упущенная выгода работодателя.

Надо отметить, что согласно статье 240 ТК РФ работодатель может полностью или частично отказать от получения компенсации за ущерб с виновной стороны. В случаях, предусмотренных федеральным законодательством, руководитель организации обязан возместить убытки, причиненные организации по его вине. Определение размера убытков в таком случае осуществляется с учетом положений Гражданского кодекса РФ от 26.01.1996 № 14-ФЗ (ч. 2 ст. 277 закона № 197-ФЗ) в т. ч.:

- возмещение убытков должно быть произведено в полном объеме, если иное не установлено законом;
- под убытками понимаются расходы, которые были понесены лицом, чьи права были задеты, на восстановление своего права, а также реальный ущерб и упущенная выгода;
- лицо, права которого были задеты, может требовать возмещения упущенной выгоды, размер которой не должен быть меньше доходов, полученных иным лицом в результате нарушения им указанных прав первого лица (ст. 15 закона № 14-ФЗ).

Организация или ИП обязаны компенсировать вред, причиненный сотрудником при выполнении трудовых (служебных,

¹² Ефименко Е.Н. Ответственность за несоблюдение трудового законодательства. // Вестник Челябинского государственного университета. 2015. № 1 (356). С. 53–55.

должностных) обязанностей (п. 1 ст. 1068 закона № 14-ФЗ). При этом работодатель имеет право требовать от своего сотрудника, нанесшего вред третьему лицу, в порядке регресса возмещения уплаченной компенсации (п. 1 ст. 1081 закона № 14-ФЗ). Под уголовной ответственностью понимается обязанность виновного в совершении преступления лица понести меру государственного принуждения, назначаемую по приговору суда, в виде лишения или ограничения его прав и свобод. Кошаева Т.О¹³. отмечает, что предметом уголовной ответственности являются те виды и меры уголовного воздействия и наказания, которые применяются как государственное принуждение за совершённое преступление. Руководитель организации или уполномоченные им должностные лица могут понести предусмотренную Уголовным кодексом РФ от 13.06.1996 № 63-ФЗ ответственность за нарушение трудового законодательства, в т. ч.: за дискриминацию. Трудовым кодексом РФ запрещена дискриминация в трудовой сфере (ст. 3 закона № 197-ФЗ). Нарушение принципа равенства прав и свобод лица, в т. ч. при выполнении им своих трудовых обязанностей, карается в соответствии с положениями ст. 136 закона № 63-ФЗ.

В качестве отдельной формы дискриминации можно рассматривать отказ в трудоустройстве или увольнение женщины, если единственным мотивом для них послужило наличие детей в возрасте до 3 лет или беременность (ст. 145 закона № 63-ФЗ).

- Невыплату зарплаты или иных положенных законом сумм. Уголовную ответственность по ст. 145.1 закона № 63-ФЗ влекут нарушения в форме частичной или полной невыплаты зарплаты или иных положенных по закону сумм, вызванные личным или корыстным интересом работодателя, руководителя юрлица или его обособленного структурного подразделения.

- Несоблюдение положений о безопасности труда. Ответственность за нарушение трудового законодательства, регламен-

¹³ Кошаева Т.О. Уголовная ответственность как вид юридической ответственности / Т.О. Кошаева // Журнал российского права. – 2004. – № 8. – С. 47-48.

тированная ст. 143 закона № 63-ФЗ, может быть возложена на должностное лицо, которое в силу своих трудовых обязанностей должно поддерживать соблюдение норм и правил охраны труда. Преступление по ст. 143 закона № 63-ФЗ может быть совершено только по неосторожности.

Если несоблюдение требований охраны труда не повлекло результатов, указанных в ст. 143, то к ответственному должностному лицу может быть применено наказание в форме административного взыскания.

При этом в определенных законом случаях допускается так называемая кумуляция ответственности, когда лицо может быть параллельно привлечено, например, к дисциплинарному и административному взысканию. Гражданско-правовая ответственность – это ответственность лица, за нарушение Гражданского Кодекса Российской Федерации (ГК РФ) и принятых в соответствии с ним федеральных законов.

Эта мера ответственности может возлагаться на правонарушителя вместе с дисциплинарной, административной и уголовной ответственностью. Характерной особенностью этой ответственности является возмещение нанесенного вреда пострадавшей стороне. Гражданско-правовая ответственность за нарушение требований охраны труда установлена в главе 59 ГК РФ. Гражданско-правовая ответственность наступает для должностных лиц в случае причинения вреда или нарушения прав других субъектов. В этом случае должностные лица обязаны возместить имущественный или моральный вред пострадавшей стороне, в зависимости от вида правонарушения¹⁴.

Гражданско-правовая ответственность работодателя перед работниками за нарушение трудового законодательства имеет место в тех случаях, когда он несет ответственность по нормам не трудового, а гражданского законодательства. Например, в случаях незаконного увольнения суд может по требованию работника вынести решение о взыскании в его пользу морального вреда, причиненного ему указанными действиями. При этом

¹⁴ Алексеев С.С. Гражданское право: учебник для вузов. – 3-е изд., перераб. и доп. – М.: «Проспект», 2014. С. 89.

размер морального вреда определяется судом на основании ст. 151 и 1101 ГК РФ.

Гражданско-правовая ответственность, под которой понимается предусмотренная законом или договором мера государственного принуждения имущественного характера, применяемая в целях восстановления нарушенного состояния и удовлетворения потерпевшего за счет правонарушителя, в настоящее время, как и все гражданское право в целом, подверглась существенной модификации, в связи с глобальным изменением гражданского законодательства. В Гражданском кодексе РФ (ГК РФ) в настоящее время содержатся достаточно многочисленные новые нормы, направленные на повышение эффективности гражданско-правовой ответственности.

Гражданско-правовая ответственность наступает при наличии четырех условий или оснований. Эти основания можно одновременно представить применительно как к договорным, так и внедоговорным обязательствам, в частности обязательствам, возникающим вследствие причинения вреда:

1. Основание, наличие которого необходимо выявить в первую очередь, выражается в установлении факта нарушения договора или причинения внедоговорного вреда. Подобные факты обычно документируются сторонами договора либо компетентными органами (пожарного надзора, внутренних дел, различными инспекциями). Бремя доказывания указанного факта лежит на истце (потерпевшей стороне), и при его недоказанности вопрос об ответственности лишается всякого смысла.

2. Если факт нарушения договора или причинения вреда не вызывает сомнений, требуется обосновать наличие причинно-следственной связи между данным фактом и деянием нарушителя. Иными словами, истцу необходимо доказать, что нарушение произошло не только после, но и вследствие определенного деяния правонарушителя¹⁵.

3. Если данное обстоятельство является очевидным, следует подтвердить противоправность поведения ответчика, поскольку

¹⁵ Закалюжная Н.В. Гражданско-правовая ответственность субъектов трудового договора: проблемы и пути решения. // Вестник Брянского государственного университета. 2016. № 2. С. 114–123.

иногда убытки могут быть причинены кому-либо правомерными действиями. Вследствие этого, к примеру, не подлежит возмещению вред, причиненный в состоянии необходимой обороны, если при этом не были превышены ее пределы¹⁶.

4. Важным основанием ответственности, выявляемым в последнюю очередь, служит вина нарушителя. Вина проявляется в двух формах – умысла или неосторожности, в том числе грубой. Существует презумпция вины нарушителя. Бремя опровержения этой презумпции, т.е. доказывания своей невиновности, лежит на нарушителе договора. Лицо признается невиновным, если при той степени заботливости и осмотрительности, какая от него требовалась по характеру обязательства и условиям оборота, оно приняло все меры для надлежащего исполнения обязательства.

Гражданско-правовую ответственность работник не несет.

Имущественная ответственность возлагается на работодателя, с которым работник заключил трудовой договор. Работодатель, являющийся юридическим лицом либо гражданином, возмещает вред, причиненный его работником при исполнении трудовых (служебных, должностных) обязанностей (ст. 1068 ГК РФ). Работодатель выступает должником по деликтному обязательству и обладает правом требования к непосредственному виновнику о возмещении выплаченных сумм. Хозяйственные товарищества и производственные кооперативы возмещают вред, причиненный их участниками при осуществлении последними без заключения трудового договора предпринимательской, производственной или иной деятельности товарищества или кооператива.

Для правильной оценки действий работника, причинившего вред, и установления характера отношений работника и работодателя необходимо учитывать приоритет норм трудового законодательства.

¹⁶ Кораблина О.В., Федорова В.Г., Казакова Д.В. Отличительные особенности материальной ответственности в трудовых правоотношениях и гражданско-правовой ответственности. // Гуманитарные исследования. 2014. № 3 (51). С. 206–209.

Статьей 37 Конституции Российской Федерации закреплены права гражданина на свободный труд и на охрану труда. В то же время немалое количество организаций (в большинстве своем основанных на частной форме собственности, возникших в период перехода к рыночной экономике) пытаются сформировать социальное пространство, «свободное от трудового права», преднамеренно нарушая действующее законодательство¹⁷.

Статьей 22 Трудового кодекса Российской Федерации (далее – ТК РФ) предусмотрена обязанность работодателя соблюдать трудовое законодательство и иные нормативные правовые акты, содержащие нормы трудового права. Гарантией выполнения работодателем данной обязанности является неотвратимость наступления административной ответственности за совершение соответствующих правонарушений¹⁸.

Так, в соответствии с абз. 12 ст. 357 ТК РФ и ст. 23.12 Кодекса Российской Федерации об административных правонарушениях (далее – КоАП РФ) государственные инспекторы труда наделены правом составлять протоколы и рассматривать дела об административных правонарушениях за нарушения трудового законодательства и иных нормативных правовых актов, содержащих нормы трудового права.

КоАП РФ предусмотрено несколько составов административных правонарушений за нарушения трудового законодательства и иных нормативных правовых актов, содержащих нормы трудового права.

Первую группу образуют нарушения трудового законодательства и иных нормативных правовых актов, содержащих нормы трудового права. Условия привлечения к административной ответственности и применяемые санкции указаны в ст. 5.27

¹⁷ Царев С.Ю. Понятие и правовая природа административного производства по делам об административных правонарушениях в сфере трудового законодательства. // Современное право. 2016. № 10. С. 101–104.

¹⁸ Маркин А.А. Административная ответственность за нарушение трудового законодательства Российской Федерации: дис. ... канд. юрид. наук. Челябинск, 2005. 209 с.

КоАП РФ. Вторую группу образуют нарушения требований охраны труда, к которым относятся: 1) нарушение государственных нормативных требований охраны труда, содержащихся в федеральных законах и иных нормативных правовых актах Российской Федерации (ст. 5.27.1 КоАП РФ); 2) нарушение установленного порядка проведения специальной оценки условий труда (ст. 14.54 КоАП РФ); 3) сокрытие страхового случая (ст. 15.34 КоАП РФ).

В третью группу входят нарушения, совершаемые работодателем при участии в социальном партнерстве, т.е. нарушаются те права работников, которые закреплены в коллективных договорах, соглашениях и иных локальных нормативных актах.

Вынесение нарушений прав работников, которые закреплены в коллективных договорах, соглашениях и иных локальных нормативных актах, в отдельную группу объясняется тем, что ст. 5 ТК РФ при определении норм права, регулирующих трудовые отношения и иные непосредственно связанные с ними отношения, нормы права разводятся на две группы:

- трудовое законодательство и иные федеральные законы, законы субъектов Российской Федерации, содержащих нормы трудового права;

- нормы трудового права, содержащиеся в коллективных договорах, соглашениях и локальных нормативных актах.

Таким образом, дела об административных правонарушениях за нарушения трудового законодательства и иных нормативных правовых актов, содержащих нормы трудового права, рассматривает государственная инспекция труда¹⁹. В качестве административных наказаний, которые предусмотрены за нарушения норм трудового законодательства и иных нормативных правовых актов, содержащих нормы трудового права, из анализа соответствующих статей КоАП РФ, предусмотрены следующие виды: предупреждение, штраф, приостановление деятельности, дисквалификация. Абзацем 2 ст. 356 ТК РФ предусмотрено, что одной из мер ответственности за нарушения трудового законо-

¹⁹ Казанцева О.Л. Административно-правовые меры по легализации трудовых отношений. // NovalInfo.Ru. 2015. Т. 2. № 30. С. 207–210.

дательства и иных нормативных правовых актов, содержащих нормы трудового права, является обязательное для исполнения предписание об устранении нарушений. Однако в КоАП РФ такого административного наказания не предусмотрено.

Поэтому целесообразно было бы включить в ТК РФ меру наказания «предупреждение» в качестве самостоятельного вида наказания, предусмотренного в части нарушения трудового законодательства и иных нормативных правовых актов, содержащих нормы трудового права.

Как следствие, к лицам, впервые совершившими правонарушение трудового законодательства и иных нормативных правовых актов, содержащих нормы трудового права, при отсутствии причинения вреда или возникновения угрозы причинения вреда жизни и здоровью работников можно было бы применять в качестве меры административного наказания предупреждение²⁰.

Относительно вопроса о видах административных наказаний, предусмотренных за нарушения норм трудового законодательства и иных нормативных правовых актов, содержащих нормы трудового права, следует подчеркнуть, что согласно ч. 1 ст. 3.11 и ч. 1 ст. 3.12 КоАП РФ наказание в виде дисквалификации и административного приостановления деятельности назначается только судьей. Исходя из анализа ст. 23.1 КоАП РФ, можно сделать вывод, что при совершении лицом административного правонарушения трудового законодательства и иных нормативных правовых актов, содержащих нормы трудового права, ранее подвергнутым административному наказанию за аналогичное административное правонарушение, дело по данному административному правонарушению будет рассматриваться судьей. Под аналогичным правонарушением следует понимать совершение должностным лицом такого же, а не любого нарушения законодательства о труде и охране труда (например, первый раз должностное лицо не произвело

²⁰ Феофилактов А.С. Правовые проблемы привлечения к административной ответственности за нарушение трудового законодательства работодателем. // Социальное и пенсионное право. 2016. № 4. С. 27–42.

расчет при увольнении одного, а позднее – при увольнении другого работника).

В остальных случаях дела рассматриваются судьями, если орган или должностное лицо, к которым поступило дело о таком административном правонарушении, передает его на рассмотрение судьбе.

Стоит сказать, что рассмотрение государственной инспекцией труда большинства дел об административных правонарушениях за нарушения трудового законодательства, совершение которых предусматривает назначение административного наказания исключительно в виде предупреждения или административного штрафа, существенно упрощает процедуру и ускоряет сроки их рассмотрения.

Федеральным законом от 28 декабря 2013 г. № 421-ФЗ «О внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации в связи с принятием Федерального закона "О специальной оценке условий труда"»* увеличен срок давности привлечения к административной ответственности за нарушения трудового законодательства. Теперь согласно ст. 4.5 КоАП РФ этот срок составляет один год. То есть, если раньше работодатели могли привлечь к административной ответственности при выявлении нарушения в течение двух месяцев с момента его совершения, то теперь это возможно, если правонарушение было выявлено в течение года с момента его совершения.

Таким образом, теперь на практике невозможно будет игнорировать требования трудового законодательства и устранять нарушения лишь непосредственно перед проверкой²¹. В силу закрепленных конституционных прав гражданина на свободный труд и на охрану труда, с одной стороны, и обязанности работодателя соблюдать трудовое законодательство и иные нормативные правовые акты, содержащие нормы трудового права, с другой стороны, следует отметить, что обеспечение и защита трудовых прав граждан являются важным направлением деятельности государства. В целях системного обеспечения правовой защиты

²¹ Скворцова И. Нововведения в трудовом законодательстве // ЭЖ-Юрист. 2015. № 33.

работников распоряжением Правительства РФ была утверждена Концепция повышения эффективности обеспечения соблюдения трудового законодательства и иных нормативных правовых актов, содержащих нормы трудового права на период с 2015 по 2020 годы²².

Концепция предлагает сместить акцент с действующей «модели санкций», при которой государственный контроль за соблюдением работодателями трудового законодательства направлен на выявление нарушений и применение к ним наказаний, на «модель соответствия», ориентированную на профилактику и предупреждение нарушений.

Заметным нововведением является создание на официальном сайте Федеральной службы по труду и занятости РФ интерактивного электронного сервиса «Онлайн инспекция РФ», в рамках которого работодатель может самостоятельно провести проверку соблюдения требований трудового законодательства и в случае выявления несоответствий получить рекомендации по их устранению, а также задавать вопросы должностному лицу государственной инспекции труда по вопросам в сфере трудовых отношений²³.

В целях профилактики и предупреждения нарушений Концепцией предлагается создание перечня обязательных требований трудового законодательства, действующих в отношении хозяйствующего субъекта определенной категории; шаблонов типовых документов по трудовым ситуациям. Подводя итоги, следует подчеркнуть, что новые направления деятельности государства в области защиты прав граждан и вносимые изменения в КоАП РФ, в частности увеличение срока давности привлечения к административной ответственности за нарушения трудо-

²² Об утверждении Концепции повышения эффективности обеспечения соблюдения трудового законодательства и иных нормативных правовых актов, содержащих нормы трудового права (2015-2020 годы): распоряжение Правительства РФ от 5 июня 2015 г. № 1028-р // Собр. законодательства Рос. Федерации. 2015. № 24. Ст. 3508.

²³ Шаповал Е.А. Новые штрафы за трудовые нарушения // Главная книга. 2015. № 2. С. 85-88.

вого законодательства и иных нормативных правовых актов, содержащих нормы трудового права, свидетельствуют о повышении значимости соблюдения трудового законодательства работодателями, что не может не отразиться благоприятным образом на трудовых правах работников. Как и любая другая страна, наше государство обязано обеспечивать правопорядок, создавать правила поведения, которые обязательны для применения и исполнения субъектами. Ответственность в соответствии с трудовым правом это обязанность лица, участника общественных отношений в сфере труда претерпеть неблагоприятные последствия личного, организационного или имущественного характера за виновное совершение действия или бездействие, причинившее вред²⁴. Ответственность вытекает из неисполнения или ненадлежащего исполнения лицом тех обязанностей, которые на него возложены, а также из злоупотребления своими правами.

Заинтересованность работника в результатах своей деятельности является главным средством трудовой дисциплины. При нарушении такой дисциплины могут применяться и меры правового воздействия к отдельным категориям работников, допустившим нарушения. В зависимости от тяжести и характера проступка наступает один из видов юридической ответственности по трудовому праву. За нарушение трудовой дисциплины наступает ответственность, суть которой сводится к применению той или иной санкции, предусмотренной нормами трудового права. Основанием для привлечения к ответственности выступает право нарушение и вина работника. В зависимости от тяжести правонарушения наступает тот или иной вид ответственности.

Если проступок является преступлением, то наступает уголовная ответственность, если небольшое правонарушение трудовой дисциплины, то дисциплинарная ответственность. Напри-

²⁴ Пшизова Е.Н. Юридическая ответственность работодателей за нарушение трудового законодательства. // Вестник Адыгейского государственного университета. Серия 1: Регионоведение: философия, история, социология, юриспруденция, политология, культурология. 2014. № 4 (148). С. 150–156.

мер, материальная ответственность работодателя перед работником является гарантией защиты прав последнего и представляет интерес для обеих сторон трудовых отношений. Ниже приводятся основные условия, виды наступления ответственности, а также некоторые примеры из судебной практики²⁵.

Ограничения реализации трудовой функции в соответствии с ТК РФ должны быть обусловлены незаконными действиями руководства: отстранением лица от работы, увольнением либо переводом на иную работу; неисполнением или исполнением решения компетентного органа о восстановлении сотрудника на работе несвоевременно; выдачей трудовой книжки с задержкой, а также оформлением увольнения работника с ошибками. Противоправность всяких действий, влекущих остановку трудовой деятельности работника, устанавливается вступившим в законную силу актом компетентного органа (например, суда). Основным условием наступления материальной ответственности работодателя перед работником в соответствующих случаях является последствие в виде невыплаты зарплаты. Перечень обстоятельств, в результате которых трудовая функция работника без его воли была угнетена (ст. 236 ТК РФ), открыт. На практике не исключены ситуации, когда работодателем умышленно не производится выплата зарплаты, при этом работник фактически трудится «просто так». Недавно один из таких случаев стал общеизвестным в результате обращения работников рыболовецкого завода к Президенту РФ во время открытой линии. В данном случае материальная ответственность работодателя перед работником выражается в денежном эквиваленте, т.е. носит компенсационный характер. При задержке различных выплат: зарплаты, отпускных, больничного, расчета при уволь-

²⁵ Синюгина Т.В., Роговских Л.В. Правовое Регулирование Ответственности Работодателя За Нарушение Трудового Законодательства: Практический Аспект. // В сборнике: российское государство и право: история и современность Сборник статей преподавателей и студентов направления подготовки «Юриспруденция». Южно-Российский государственный политехнический университет (НПИ) имени М.И. Платова . Новочеркасск, 2016. С. 128–132.

нении и (или) других – работодатель обязан выплатить их с уплатой процентов (денежной компенсации) не ниже 1/300 ставки рефинансирования, действующей в этот временной период. Согласно указанию Банка России «О ставке рефинансирования...» от 11.12.2015 № 3894-У с 01.01.2016 эта ставка составляет 11%. Проценты исчисляются от размера общей задолженности и за каждый день просрочки. В период задолженности не включается день выплаты, т. е. расчет срока начинается со следующего дня после установленного дня выплаты и заканчивается днем фактического расчета. Например, если зарплата выплачивается 10-го числа каждого месяца, а по факту была выплачена только 25-го, количество дней просрочки состоит из периода с 11-го по 25-е включительно (15 календарных дней). Таким образом, ответственность работодателя по данному основанию возникает именно за пренебрежение сроками выплат. Сроки выплат содержатся в: статьях ТК РФ (ст. 136, 140); иных НПА, например, в ст. 15 федерального закона от 29.12.2006 № 255-ФЗ «Об обязательном социальном страховании на случай временной нетрудоспособности и в связи с материнством».

Иногда работодатель пропускает законный срок конкретной выплаты работнику, приурочивая ее к дате выдачи, например, 1-й части заработной платы. Такое поведение также является нарушением, и работодатель обязан выплатить проценты за просрочку по общим правилам. Материальная ответственность работодателя перед работником по данным основаниям и обязанность выплат возникает независимо от вины работодателя²⁶.

Ущерб определяется ст. 15 ГК РФ и включает реальный ущерб, который возмещается в полном объеме. Согласно апелляционному определению Костромского областного суда от 08.04.2015 по делу № 33-511 в полном объеме удовлетворено требование о возмещении материального вреда работнику. Суд посчитал правомерными требования истца, основанные на ст. 1064, 1068 и 15 ГК РФ (в части определения убытков – реального ущерба). В основу расчета размера причиненного

²⁶ Апелляционное определение Московского городского суда от 02.10.2015 по делу № 33-36684/2015 // СПС Консультант Плюс.

ущерба закладываются рыночные цены. Соглашением сторон может быть определена натуральная форма возмещения ущерба. Работник подает заявление работодателю о возмещении ущерба, которое тот обязан рассмотреть в 10-дневный срок со дня поступления. Учитываются календарные дни. Ст. 235 ТК РФ не устанавливает срок, в течение которого после наступления случая причинения ущерба работник обязан заявить о своих требованиях. В конкретной ситуации применима общая норма о сроках обращения за разрешением индивидуального трудового спора (ст. 392 ТК РФ), в связи с чем отказать в удовлетворении требований работника за давностью происшествия работодатель не может, однако данное обстоятельство не препятствует заявлению в суде требования о применении сроков исковой давности. Закон не ограничивает подчиненного, вправе потребовать компенсацию морального вреда вследствие причинения ущерба работнику. Вопросы определения размеров и порядок требования компенсации морального вреда регламентируются гражданским законодательством.

Это означает возникновение обязанности у названного лица осуществить возмещение ущерба, нанесенного противоправным виновным деянием работника, в полном объеме (ст. 242 Трудового кодекса РФ от 30.12.2001 № 197-ФЗ). К полной материальной ответственности могут быть привлечены работники: с которыми правомерно подписано соглашение о полной материальной ответственности – в силу такого соглашения (ст. 244 ТК РФ); являющиеся руководителями организаций – в силу закона (ст. 277 ТК РФ); являющиеся главными бухгалтерами или заместителями руководителей организаций, при условии, что в их трудовые договоры включен пункт о полной материальной ответственности – в силу такого договора (абз. 10 ст. 243 ТК РФ); в отношении которых был выявлен факт недостачи ценностей, вверенных им на основании специального письменного соглашения или переданных им по разовой документации, – в силу закона (ст. 243 ТК РФ – здесь и далее до конца списка); умышленно нанесшие ущерб; причинившие ущерб, будучи под воздействием алкоголя, наркотиков или иных видов токсических веществ; нанесшие ущерб в результате совершения преступле-

ния (при обязательном наличии обвинительного приговора судебного органа); причинившие ущерб в результате совершения административного правонарушения (при обязательном установлении факта такого правонарушения надлежащим госорганом); обнародовавшие отнесенные к охраняемой законом тайне сведения в регламентированных на законодательном уровне случаях; причинившие ущерб работодателю не при выполнении собственного трудового функционала.

По закону такой договор о материальной ответственности надлежит заключать только с сотрудниками, замещающими должности или осуществляющими работы, включенные в «Перечень должностей и работ...», утв. постановлением Минтруда РФ от 31.12.2002 № 85 (далее по тексту – Перечень № 85). Лишь в этом случае названное соглашение будет иметь правовые последствия (абз. 2 ст. 244 ТК РФ). Кроме того, предложить подписать такой документ в установленных законом ситуациях – это право, а не обязанность работодателя. Если соглашение о полной материальной ответственности было заключено с лицом, возраст которого менее 18 лет, оно будет считаться недействительным (ст. 244 ТК РФ).

Помимо списка должностей и видов работ, упомянутым постановлением Минтруда РФ определены и типовые формы договоров о полной материальной ответственности. Суды указывают на обязательность использования именно типовой формы договора в качестве условия полной материальной ответственности сотрудника²⁷. При рассмотрении споров о признании коллективных договоров о материальной ответственности недействительными суды исходят из того, что коллектив (бригада) – это единый субъект. Соответственно, невозможность заключения названного вида договоров хотя бы с одним членом коллектива (бригады) влечет признание такого договора недействительным в отношении всех членов коллектива (бригады) – например, определение Челябинского облсуда от 04.07.2011 по делу № 33-7148/2011. Работодатели достаточно часто обязывают

²⁷ Апелляционное определение Красноярского краевого суда от 30.01.2013 по делу № 33-814 // СПС Консультант Плюс.

своих сотрудников заключать соглашения о полной материальной ответственности, угрожая признать несогласие на его подписание невыполнением приказа руководства со всеми вытекающими последствиями. По поводу этой ситуации правоприменитель дает следующие разъяснения (п. 36 постановления Пленума ВС РФ от 17.03.2004 № 2):

- если функционал по обслуживанию материальных ценностей представляет собой основную трудовую обязанность, что было озвучено сотруднику еще при приеме на работу, и этот работник знал, что, согласно нормам законодательства, работодатель правомочен предложить ему заключить соглашение о полной материальной ответственности, то при наличии всех перечисленных фактов отказ заключить названный договор надлежит квалифицировать как неисполнение трудовых обязанностей со всеми вытекающими из этого последствиями (т.е. привлечением к дисциплинарному взысканию);

- если должность уже принятого на работу лица или исполняемый им функционал были со временем включены законодателем в Перечень № 85, то отказавшемуся от заключения соглашения о полной материальной ответственности сотруднику надлежит предложить иную работу (см. п. 3 ст. 74 ТК РФ), а если работник откажется и от нее или такой работы не окажется, то трудовой договор с названным лицом прекращается по основанию п. 7 ст. 77 ТК РФ. Таким образом, требовать подписания договора о полной материальной ответственности работодатель вправе, если при трудоустройстве сотрудника уведомили о возможности поступления предложения заключить в дальнейшем названное соглашение. Лучше факт такого уведомления сразу зафиксировать на бумаге (как пункт в трудовом договоре, должностной инструкции или ином документе) на тот случай, если разрешать названный спор с сотрудником потребует в суде и, соответственно, нужны будут доказательства соблюдения работодателем этого условия.

Под дисциплинарной ответственностью в соответствии с ТК РФ, по общему правилу следует понимать обязанность работника, совершившего дисциплинарный проступок, подвергнуться дисциплинарному взысканию за виновное не исполнение или

ненадлежащее исполнение возложенных на него обязанностей. Трудовое законодательство выделяет два вида дисциплинарной ответственности: общую и специальную. Общая дисциплинарная ответственность регулируется ТК РФ и она распространяется на всех работников, кроме тех, для которых установлена специальная дисциплинарная ответственность.

Специальная дисциплинарная ответственность, например, указанная в ст. 336 ТК РФ «Дополнительные основания прекращения трудового договора с педагогическими работниками», применяется к отдельным категориям работников. В данной статье предусмотрены такие основания для увольнения, как: 1) повторное в течение года грубое нарушение устава организации; 2) применение, в том числе однократное, методов воспитания, связанных с физическим, психическим насилием над воспитанником; 3) и иные.

Допустимые виды дисциплинарного взыскания (абз. 1 ст. 192 закона № 197-ФЗ): замечание; выговор; увольнение по предусмотренным законом основаниям. Для некоторых групп сотрудников данный перечень возможных дисциплинарных взысканий не является исчерпывающим, т. к. для них существуют уставы и положения о дисциплине, предусмотренные соответствующими федеральными законами (например, Положение о дисциплине работников ж/д транспорта РФ, утвержденное постановлением Правительства РФ от 25.08.1992 № 621, и т.д.).

Назначение дисциплинарных наказаний, не предусмотренных ТК РФ, уставами и положениями о дисциплине в соответствии с федеральными законами, недопустимо (абз. 4 ст. 192 закона № 197-ФЗ).

Например, некоторые коммерческие организации практикуют введение штрафов за опоздания, несоответствие внешнего вида сотрудников установленному в фирме. Такого рода санкции не являются законными.

В отношении работодателя могут быть применены меры административной ответственности за нарушение трудового законодательства (п. 1 ст. 5.27 Кодекса РФ об административных правонарушениях от 30.12.2001 № 195-ФЗ). Сотрудник организации может быть привлечен только к одному виду дисципли-

нарного взыскания за каждый дисциплинарный проступок (абз. 5 ст. 193 закона № 197-ФЗ).

Назначение наказания за дисциплинарный проступок не является обязательной мерой, работодатель по своему усмотрению может его не применять (абз. 1 ст. 192 закона № 197-ФЗ). Форма дисциплинарного взыскания выбирается с учетом тяжести совершенного работником проступка и обстоятельств его совершения²⁸.

Стоит отметить, что в настоящее время институт дисциплинарной ответственности становится малоэффективным. Институт утрачивает свое воспитательное значение, поскольку основной мерой дисциплинарного взыскания становится увольнение. Кроме того, на практике часто возникают проблемы в области признания или не признания дисциплинарного проступка по отношению к работнику, и как следствие, граждане идут обжаловать решения судов первой инстанции в вышестоящую инстанцию. Роль дисциплинарной ответственности как средства обеспечения трудовой дисциплины состоит не только в наказании работника, совершившего дисциплинарный проступок, но и в предупреждении правонарушений. Таким образом, считаем необходимым, предложение о нормативном закреплении обязанности работодателем применения в установленном порядке мер взыскания дисциплинарной ответственности. Законодательно установлено Статья 191 ТК РФ «Дисциплинарные взыскания», гласит: «За совершение дисциплинарного проступка, то есть неисполнение или ненадлежащее исполнение работником по его вине возложенных на него трудовых обязанностей, работодатель вправе применить следующие дисциплинарные взыскания: 1) замечание; 2) выговор; 3) увольнение». Считаем, что главным недостатком данной статьи является то, что «работодатель вправе применить дисциплинарные взысканий», а в большинстве случаев, в качестве меры взыскания применяется только увольнение; иные меры, предусмотренные ТК РФ в качестве дисциплинарной ответственности, практически не действуют. Так, необходимо внести изменения

²⁸ Решение Алтайского краевого суда от 23.09.2015 по делу № 33-8879/2015 // СПС Консультант Плюс.

в ст. 191 ТК РФ, заменив словосочетание «вправе применить» на «обязан применить в установленном порядке, меры взыскания».

Исходя из того, что в трудовом праве выделяются такие функции права как воспитательная и превентивная, а в наше время дисциплина труда не закреплена в Конституции РФ, то руководствуясь, данной статьей, работодатель будет применять все меры взысканий, в установленном порядке, что позволит сократить, а со временем и устранить, проблемы и ошибки, возникающие при избрании мер привлечения к дисциплинарной ответственности, а также уменьшится количество обращений в суды, в связи с необоснованным применением к работникам, мер дисциплинарных взысканий. Также, необходимо нормативное закрепление обстоятельств. В настоящее время на законодательном уровне не закреплён перечень обстоятельств, которые необходимо учитывать при наложении на работника дисциплинарного взыскания, что является правовым пробелом. В связи с тем, что у нас не предусмотрен перечень, обстоятельств, которые необходимо учитывать работодателем при избрании им меры взыскания, то это создаёт сложности при наложении дисциплинарной ответственности. Данные меры предусмотрены Постановлениями, но окончательный список не установлен, что создаёт трудности в их поиске работодателем. Предлагаю дополнить ТК РФ ст. «Обстоятельства, учитываемые при наложении дисциплинарного взыскания», с тестом следующего содержания: «При наложении дисциплинарных взысканий на работника, нарушающего трудовую дисциплину, следует учитывать следующие обстоятельства: 1) тяжесть совершенного проступка; 2) обстоятельства (причины совершения правонарушения); 3) вина работника; 4) характеристика работника (стаж, опыт работы, отношение к труду); 5) отсутствие у работника ранее дисциплинарных взысканий». Предложенное будет носить обязательный для исполнения характер. В судебной практике в разы снизятся ошибки в части доказывания работодателем, проступка работника. Снизятся ошибки, и соответственно улучшится при принятии судебных решений в отношении работника в части привлечения его к дисциплинарной ответственности, так как и суд и работодатель будут руководствоваться установленным обязательным перечнем. Таким обра-

зом, руководитель любой организации, не зависимо от формы собственности, должен обеспечить безопасность проведения любых работ. В свою очередь, работники обязаны соблюдать требования охраны труда. Ответственность за нарушение требований охраны труда прописана в статье 419 Трудового Кодекса РФ. В статье 419 Трудового Кодекса РФ говорится, что в зависимости от характера и степени нарушений, работники организации, другие лица, виновные в нарушении трудового законодательства, могут привлекаться к дисциплинарной, материальной, гражданско-правовой, административной, уголовной ответственности за нарушение требований охраны труда. Исходя из вышеизложенного, приходим к следующим выводам и предложениям: юридическая ответственность наступает в результате нарушения правовых норм и проявляется в форме применения к правонарушителю мер государственного принуждения. В связи с этим полагаем, что необходима непрерывная работа по совершенствованию системы применения юридической ответственности с целью повышения ее эффективности. Необходимо, во-первых, работодателю в целях соблюдения трудового законодательства, а также грамотного и профессионального управления трудовыми ресурсами должен повышать уровень правовой культуры. Во-вторых, при систематическом нарушении трудового законодательства работодателем возможны негативные последствия для организации, выражающиеся в «утечке» кадров, в том числе высококвалифицированных и инициативных, что может негативно отразиться на репутации организации, производительности труда и получении прибыли. Многие из названных причин нарушений трудового законодательства можно устранить путем совершенствования системы мотивации работников, улучшения условий труда и организационными методами для создания рабочей силы, обладающей более высокими способностями и сильной мотивацией к выполнению задач, стоящих перед организацией. В-третьих, как было сказано выше, одним из видов административного наказания может быть даже дисквалификация работодателя на срок до трех лет. Это также может негативно сказаться на управлении организацией. Проанализировав и изучив данную тему, была выявлена проблема, заключающаяся в неграмотном

применении работодателями норм Трудового законодательства. Работодателю не всегда в полном объеме удается доказать вину работников, это связано с тем, что в трудовом договоре или в должностной инструкции, как правило, не прописывается детальный перечень обязанностей работников, работодатели не исполняют обязанность по доказыванию совершения работниками дисциплинарного проступка. Также, зачастую работодателю не удается в правильном порядке применить меры дисциплинарного взыскания. Это проявляется в несоблюдении сроков привлечения к дисциплинарной ответственности. Данный факт является большим «пробелом» со стороны работодателя, потому что выявляет его правовую неграмотность. В соответствии с установленной проблемой следует предложить некоторые пути ее решения:

- организациям (работодателям) необходимо внимательно разрабатывать и применять локальные нормативные акты, регулирующие дисциплину труда и порядок применения мер дисциплинарных взысканий.

- в Трудовой кодекс Российской Федерации следует внести отдельную статью, учитывающую обстоятельства при наложении дисциплинарного взыскания. Данная статья должна содержать следующие положения: вина работника, обстоятельства совершения проступка, тяжесть совершенного проступка.

С целью совершенствования трудового законодательства следует внести изменения и дополнения в Трудовой кодекс Российской Федерации, а именно в главы 37–38, указав, что является ущербом, раскрывая полностью это определение по отношению к материальной ответственности. А именно хотелось бы внести в ст. 232 ТК РФ примечание, в котором бы было дано определение ущерба. Например, ущерб – реальные последствия, причиненные одной из сторон трудового права другой стороне, по отношению к его имуществу. Может быть выражен как в порче имущества, недостатке материальных ценностей, утрате, необходимости произвести затраты на восстановление имущества или его приобретение. Так же хотелось бы дополнить ст. 235 ТК РФ, конкретизировав, что же является причинением вреда имуществу работника, используя для

этого примечание. Данные изменения позволят более эффективно применять нормы, регулирующие ответственность за правонарушения в сфере трудовых отношений. Как следствие, это позволит повысить роль и значение права в области регулирования ответственности за нарушение законодательства о труде.

Список использованной литературы:

Нормативно-правовые акты

1. «Конституция РФ» (принята всенародным голосованием 12.12.1993) (с учетом поправок, внесенных Законами РФ о поправках к конституции РФ от 30.12.2008 № 6-ФКЗ, от 30.12.2008 № 7-ФКЗ, от 05.02.2014 № 2-ФКЗ, от 21.07.2014 № 11-ФКЗ) // «Собрание законодательства РФ», 04.08.2014, № 31, ст. 4398.
2. «Трудовой кодекс Российской Федерации» от 30.12.2001 N 197-ФЗ (ред. от 03.07.2016) (с изм. и доп., вступ. в силу с 01.01.2017) // «Собрание законодательства РФ», 07.01.2002, N 1 (ч. 1), ст. 3.
3. «Гражданский кодекс Российской Федерации (часть первая)» от 30.11.1994 N 51-ФЗ (ред. от 28.03.2017) // «Собрание законодательства РФ», 05.12.1994, N 32, ст. 3301.
4. «Кодекс Российской Федерации об административных правонарушениях» от 30.12.2001 N 195-ФЗ (ред. от 03.04.2017) // «Собрание законодательства РФ», 07.01.2002, N 1 (ч. 1), ст. 1.
5. «Уголовный кодекс Российской Федерации» от 13.06.1996 N 63-ФЗ (ред. от 07.03.2017) (с изм. и доп., вступ. в силу с 30.03.2017) // «Собрание законодательства РФ», 17.06.1996, N 25, ст. 2954.
6. Об утверждении Концепции повышения эффективности обеспечения соблюдения трудового законодательства и иных нормативных правовых актов, содержащих нормы трудового права (2015–2020 годы): распоряжение Правительства РФ от 5 июня 2015 г. № 1028-р // Собр. законодательства Рос. Федерации. 2015. № 24. Ст. 3508.

Основная литература

1. Аверьянова О.В. Юридическая ответственность в трудовых правоотношениях. // Вестник Санкт-Петербургской юридической академии. 2016. № 2 (31). С. 47–51.
2. Александров Н. Г. Законность и правоотношения в советском обществе. М., 2010. С. 131–175.
3. Алексеев С. С. Общая теория права: учебник. 2-е изд., перераб. и доп. М., 2008. С.565.
4. Алексеев С.С. Гражданское право: учебник для вузов. – 3-е изд., перераб. и доп. – М.: «Проспект», 2014. С. 89.
5. Виннер Н. Кибернетика и общество. М., 1958. 200 с.
6. Виноградов В.А. Конституционно-правовая ответственность: системное исследование: дис. ... д-ра юрид. наук. М., 2005. С.348.
7. Витрук Н.В. Общая теория юридической ответственности. М., 2008. 304 с.
8. Глущенко В.В. Теория государства и права: системно-управленческий подход. Железнодорожный, 2000. С. 351.
9. Горлач М.Ю. Права и обязанности субъектов юридической ответственности в современном российском законодательстве: автореф. дис. ... канд. юрид. наук. М., 2002. С. 162.
10. Ефименко Е.Н. Ответственность за несоблюдение трудового законодательства. // Вестник Челябинского государственного университета. 2015. № 1 (356). С. 53–55.
11. Закалюжная Н.В. Гражданско-правовая ответственность субъектов трудового договора: проблемы и пути решения. // Вестник Брянского государственного университета. 2016. № 2. С. 114–123.
12. Иванова О. М. Основания, цели и задачи юридической ответственности: автореф. дис. ... канд. юрид. наук. Тамбов, 2009. С. 212.
13. Иванова О.М. О целях юридической ответственности // Право и политика. 2007. №11. С. 116–120.
14. Иоффе О. С., Шаргородский М. Д. Вопросы теории права. Избранные труды. М.Норма, 2016, С. 182.
15. Казанцева О.Л. Административно-правовые меры по легализации трудовых отношений. // NovaInfo.Ru. 2015. Т. 2. № 30. С. 207–210.

16. Кораблина О.В., Федорова В.Г., Казакова Д.В. Отличительные особенности материальной ответственности в трудовых правоотношениях и гражданско-правовой ответственности. // Гуманитарные исследования. 2014. № 3 (51). С. 206–209.
17. Кошаева, Т.О. Уголовная ответственность как вид юридической ответственности / Т.О. Кошаева // Журнал российского права. – 2004. – № 8. – С. 47–48.
18. Куликов Е. А. К вопросу о понятии основания юридической ответственности // Юридические исследования. 2015. № 1. С. 55.
19. Липинский Д.А. Соотношение функций права и функций юридической ответственности // Правоведение. 2004. № 3. С. 144–155.
20. Маркин А.А. Административная ответственность за нарушение трудового законодательства Российской Федерации: дис. ... канд. юрид. наук. Челябинск, 2005. 209 с.
21. Мещерякова Т.Р. Административная ответственность за нарушение трудовых прав граждан // Административное и муниципальное право. 2015. № 12. С. 1249–1253.
22. Овчинникова Т.А., Харчук А.С. Проблемы правового регулирования административно-правовой ответственности. // В сборнике: Актуальные проблемы современного права сборник научных трудов. 2016. С. 59–62.
23. Оксамытный В. В. Теория государства и права: учебник. М., 2004. С. 480.
24. Погребной И. М. Теория права : учеб. пособие. 3-е изд., испр. и доп. Харьков, 2003. С. 128.
25. Полухина Е.Е. Виды ответственности за нарушение трудового законодательства и иных актов, содержащих нормы трудового права. // Право и государство: теория и практика. 2011. № 1. С. 42–45.
26. Пшизова Е.Н. Юридическая ответственность работодателей за нарушение трудового законодательства. // Вестник Адыгейского государственного университета. Серия 1: Регионоведение: философия, история, социология, юриспруденция, политология, культурология. 2014. № 4 (148). С. 150–156.

27. Пьянов Н.А. Консультации по теории государства и права. М.: 2014, С. 502.
28. Савельев Ю.М. К вопросу о юридической природе института юридической ответственности. // Вестник Орловского государственного университета. Серия: Новые гуманитарные исследования. 2015. № 4 (45). С. 389–392.
29. Самощенко И.С., Фарукшин М.Х. Ответственность по советскому законодательству. – М.: Юрид. лит., 1971. С. 240.
30. Самощенко И.С. Правонарушения юридическая ответственность: учебное пособие / И. С. Самощенко. – М.: ВЮЗИ. 1966. С. 30.
31. Саттаров Ф.Г. Дифференциации видов ответственности за нарушение норм действующего трудового законодательства. // Пробелы в российском законодательстве. 2012. № 4. С. 100–104.
32. Синюгина Т.В., Роговских Л.В. Правовое Регулирование Ответственности Работодателя За Нарушение Трудового Законодательства: Практический Аспект. // В сборнике: российское государство и право: история и современность Сборник статей преподавателей и студентов направления подготовки «Юриспруденция». Южно-Российский государственный политехнический университет (НПИ) имени М.И. Платова. Новочеркасск, 2016. С. 128–132.
33. Скворцова И. Нововведения в трудовом законодательстве // ЭЖ-Юрист. 2015. № 33.
34. Феофилактов А.С. Правовые проблемы привлечения к административной ответственности за нарушение трудового законодательства работодателем. // Социальное и пенсионное право. 2016. № 4. С. 27–42.
35. Хачатуров Р.Л., Липинский Д.А. Общая теория юридической ответственности. СПб., 2007. 9 50 с.
36. Царев С.Ю. Понятие и правовая природа административного производства по делам об административных правонарушениях в сфере трудового законодательства. // Современное право. 2016. № 10. С. 101–104.
37. Шаповал Е.А. Новые штрафы за трудовые нарушения // Главная книга. 2015. № 2. С. 85–88.

Материалы судебной практики

1. Апелляционное определение Московского городского суда от 02.10.2015 по делу № 33-36684/2015 // СПС Консультант Плюс.
2. Апелляционное определение Красноярского краевого суда от 30.01.2013 по делу № 33-814 // СПС Консультант Плюс.
3. Решение Алтайского краевого суда от 23.09.2015 по делу № 33-8879/2015 // СПС Консультант Плюс.

Герасимова И.В.,

*к.э.н., доцент кафедры управления трудом и персоналом
РГУ нефти и газа (НИУ) имени И.М. Губкина*

КОУЧИНГ В СИСТЕМЕ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ

В условиях формирования новых механизмов хозяйствования, ориентированных на рыночную экономику, перед предприятиями встает необходимость работать по-новому, считаясь с законами и требованиями рынка, овладевая новым типом экономического поведения, приспособлявая все стороны производственной деятельности к меняющейся ситуации. В связи с этим возрастает вклад каждого работника в конечные результаты деятельности предприятия. Одна из главных задач для предприятий различных форм собственности – поиск эффективного способа управления трудом, обеспечивающего активизацию человеческого фактора.

В период рыночных отношений роль трудовых ресурсов существенно возрастает. Инвестиционный характер производства, его высокая наукоемкость, приоритетность вопросов качества продукции изменили требования к работнику, повысили значимость творческого отношения к труду и высокого профессионализма. Это привело к существенным изменениям в принципах, методах и социально-психологических вопросах управления трудовыми ресурсами на предприятии.

В современных условиях, когда внешняя организационная среда динамично меняется, жизнеспособными оказываются такие организации, которые акцентируют свое внимание на постоянном развитии системы, обучении персонала, введении и освоении новых подходов, методов и технологий раскрытия и развития потенциала сотрудников организации.

Какие задачи стоят перед руководителем современного предприятия? Выполнение плановых показателей, увеличение оборота, рентабельности, прибыли компании, внедрение новых технологий и многие другие. При этом первоочередной задачей становится повышение эффективности работы сотрудников. Как ее решить? Руководители совместно с HR-специалистом исполь-

зуют самые разные методы: модифицируют систему оплаты труда, изменяют функционал, заказывают дорогостоящие тренинги, изучают структуру рабочего времени, проводят мероприятия по оптимизации численности сотрудников, корпоративные мероприятия. Однако коучинг, как метод работы с персоналом компании, непосредственно влияющий на повышение эффективности работы сотрудников, рассматривают в самую последнюю очередь. Причин тому несколько. В частности, у самих руководителей отсутствует опыт работы с коучем, и им трудно оценить эффективность данного метода. В российской бизнес-практике коучинг пока уступает по популярности другим методам работы с персоналом, его применяют менее 10% компаний.

Сегодня коучинг используется в организациях в роли своего рода системного подхода к формированию корпоративной культуры, методов развития персонала, построению и реализации стратегии организации. Также те компании, которые используют коучинг в качестве технологии управления, могут гораздо проще удержать своих сотрудников от увольнения.

Коучинг тесно связан с такими направлениями как психология, менеджмент, наставничество, психотерапия, логика, жизненный опыт и спорт. В отличие от других систем, коучинг занимается решением задач, а не проблем, устанавливает равные взаимоотношения между сотрудником и управляющим, коуч никогда не дает готовых решений, он вдохновляет сотрудника на поиск этого решения. От психологического консультирования коучинг отличается направленностью мотивации. Коучинг отличается от всех видов психологического консультирования ставкой на реализацию потенциала персонала. Он нацелен на будущее, в отличие от психотерапии. От спорта коучинг перенял принцип тренировки, продвижения к цели, повышения результатов. Работая над своим будущим, коучинг заставляет человека по-новому осмыслить события, взглянуть на жизнь, осознать свои настоящие желания и ценности, что действительно важно для каждого, после чего поставить конкретные цели и направлять все усилия на их достижение. Также коучинг помогает устранить внутренние страхи и барьеры, неуверенность, стать самостоятельнее и увидеть свои сильные стороны.

Коучинг, коуч – с каждым днем эти слова приобретают все большую популярность. Некоторые полагают, что коучинг – это разновидность терапии, другие считают его формой обучения, тренингов, третьи – консультированием. На самом деле коучинг не является ничем из вышеперечисленного. Между тем он получил широкое распространение как наиболее эффективный способ улучшения личных результатов. Попробуем разобраться, что же такое коучинг, кто такой коуч и как с помощью коучинга можно улучшить индивидуальную деятельность человека.

Английское слово *coach* переводится как тренер, инструктор, соответственно, коучинг (*coaching*) – тренировка, репетиторство, подготовка. Один из основоположников данного метода Тимоти Гэлвэй определил коучинг как «раскрытие потенциала человека с целью максимального повышения его эффективности. Коучинг не учит, а помогает учиться. Коучинг – это не только техника, которая применяется в определенных обстоятельствах, эффективный коучинг – это метод управления, метод взаимодействия с людьми, способ мышления, способ бытия».

Некоторые крупные компании (как правило, иностранные, т.к. в Америке и Европе практика применения коучинга в бизнесе распространена гораздо шире, чем в России) реализуют масштабные проекты «Управление в стиле коучинг». Результаты реализации подобных проектов выражаются в следующем:

- выполнение плановых показателей (при отрицательной динамике до начала реализации проекта);
- сокращение сроков принятия решений, внедрения принятых решений;
- улучшение взаимодействия между подразделениями;
- снижение количества производственных конфликтов;
- повышение мотивации и лояльности сотрудников.

Есть много теорий, объясняющих происхождение слова «коуч» (*coach*). Все они, так или иначе, отмечают связь между словами *coach* и *coach* – человек, способный убедить или уговорить. Коучи – это люди, которые способствуют раскрытию потенциала других людей. Они используют терпение, проницательность, настойчивость и внимательность (иногда силу их воздействия называют харизмой) и помогают своим подопечным

найти внутренние и внешние ресурсы для повышения личной эффективности.

За этим общим описанием скрывается спектр возможных ролей, стилей поведения и приемов коучера. В зависимости от обстоятельств коучам приходится прибегать к совершенно разным стилям, чтобы соответствовать потребностям своих подопечных. На выбор того или иного подхода в каждом случае могут влиять разные факторы: сложность задачи, степень риска, связанным с неверным выполнением задачи, степень психологической готовности подопечного – насколько он уверен в себе, насколько он имеет необходимую для выполнения задачи техническую и интеллектуальную подготовку. Важным фактором является и степень готовности подопечного играть активную роль в процессе коучинга.

Существует множество дефиниций коучинга. В одних упоминается обратная связь со стороны коуча, в других же о ней не говорится ни слова. Несмотря на эти различия, во всех определениях есть общие черты, во всех них утверждается, что коучинг – это относительно формальные отношения, направленные на: развитие знаний индивида (или группы); достижение результатов, в соответствии с поставленными целями; поддержку и ободрение; экспериментирование; эффективную постановку вопросов.

Все определения коучинга подспудно содержат в себе концепцию путешествия: коуча можно представить как некое транспортное средство, которое должно доставить подопечного в пункт назначения, где тот желает оказаться.

Подобное многообразие точек зрения в отношении функций и ролей коуча отчасти объясняется господством, как в теории, так и на практике двух моделей коучинга.

Первую из них, наиболее распространенную и пустившую наиболее глубокие корни в управленческой практике, можно обозначить как традиционный коучинг. Перечислим некоторые его особенности.

Коуч помогает подопечному уточнить цель, которую последний желает достичь. Очень часто оказывается так, что сформулированная с помощью коуча цель или необходимый для

ее достижения уровень производительности отличаются от тех, которые были изначально определены подопечным. Если в роли коуча выступает линейный менеджер, то в качестве цели может быть задан уровень производительности, соответствующий командным целям или общим квалификационным требованиям компании. Если же речь идет о спорте, то нормативы для различных категорий спортсменов, от новичков до мастеров спорта, обычно устанавливаются регулирующим органом. Тот же самый орган может также устанавливать нормативы (или стандарты) квалификации для тренеров (коучей).

Коуч оговаривает с подопечным, что необходимо сделать для достижения желаемого результата. Как правило, для этого составляется план конкретных действий, которые будут претворены в жизнь.

Коуч либо наблюдает за действиями своего подопечного, либо контролирует результат этих действий и на основании этой информации помогает подопечному понять его ошибки или изменить используемый подход. Это может осуществляться либо посредством прямой обратной связи, либо в процессе критического обсуждения, в котором подопечный, направляемый коучем, делится собственными наблюдениями, являющимися результатом тщательного анализа произошедшего.

Цикл повторяется. Постепенно, при условии, что коучинг эффективен, подопечный обретает достаточно уверенности в себе для того, чтобы проводить эксперименты по собственной инициативе и приносить все больше собственных наблюдений и размышлений в процесс анализа результатов, пока, в конечном счете, участие коуча не сойдет на нет.

Те, кто называет себя «коучами для руководителей», т.е. коучами, работающими с руководителями, с топ-менеджерами, часто пренебрежительно относятся к традиционному коучингу, несмотря на его достаточно долгую историю. Такие коучи поддерживают теорию, которая получила название эволюционного коучинга и берет свое начало в диалогах Сократа. Среди более поздних истоков данного направления можно указать сочетание практик европейского эволюционного наставничества и поведенческих теорий. Рассмотрим основные особенности такой модели.

Коуч с помощью эффективных вопросов помогает обучаемому понять ситуацию, связанные с ней процессы, а также внутренние и внешние силы, которые препятствуют или способствуют достижению желаемого результата.

Коуч воодушевляет подчиненного и помогает ему поддерживать мотивацию на уровне, достаточном для реализации поставленных целей.

Коуч всегда готов предоставить дополнительные стимулы для размышлений и задать наводящие вопросы тогда, когда подопечный в этом нуждается.

Существует ряд гибридных моделей, представляющих комбинацию двух описанных выше.

Некоторые коучи, работающие с руководителями в своей практике используют метод наблюдения за действиями подопечных, сопровождают наблюдения обратной связью, а при анализе результатов прибегают к сократическому стилю.

Как в спорте, так и в тренингах теоретических навыков многие коучи предпочитают демонстрировать такую модель поведения, чтобы подопечный мог сначала попробовать сделать что-то, затем выступить в роли стороннего наблюдателя и потом обсудить результаты наблюдений, после чего повторяют этот цикл нужное количество раз.

Другие коучи используют стиль, который можно условно назвать «предложением». Суть его состоит в том, чтобы подсказать ученику, на что нужно обращать внимание при наблюдении как за собственными результатами, чувствами и поведением, так и за результатами, чувствами и поведением других людей.

На самом деле, иногда полезно представить стили коучинга в континууме, где подходы ранжированы соответственно степени непосредственности их воздействия от повествования (предоставления инструкций, наблюдений, обеспечения обратной связи), продажи (демонстрации, предоставления наблюдений и обеспечения обратной связи) и предложения (контроля за обучаемым при проведении им экспериментов и анализа: в основе такого контроля – критические наблюдения обучаемого) до стимулирования или постановки проблемы (мотивации подопечного с помощью эффективных вопросов, поставленных с целью

управления процессами экспериментирования и наблюдения). Эти альтернативные стили легко укладываются в матрицу (рис. 1), где приведены исходные характеристики подопечного.



Рис. 1. Подходы в коучинге

Некоторые коучи считают, что все эти подходы имеют право на существование и являются действенными, и поэтому используют в своей практике все подходы. Такие разносторонние коучи способны приспосабливаться к обширному спектру обстоятельств и требований своих подопечных. Они, как правило, оценивают исходный уровень подготовки подопечных в категориях мотивации и способностей и постепенно меняют стиль по мере того, как меняются обстоятельства.

Часто в литературе наблюдается терминологическая путаница близких, но не тождественных понятий: коучинг и наставничество. На практике роль и функции коуча и наставника очень близки. И коуч, и наставник призваны помогать людям, добиваться поставленных целей, развивая у своих подопечных навыки самоанализа, укрепляя их мотивации и оказывая им эмоциональную поддержку. Отличает эти подходы друг от друга, прежде всего, несовпадение целей формируемых отношений. Попросту говоря, коучинг отвечает на вопрос, «в каких областях ты хочешь совершенствоваться?», а наставничество отвечает на вопрос «каким (или кем) ты хочешь стать?». Где-то между ними – в зависимости от характера цели – стоит вопрос: «Чего ты желаешь добиться?».

В частности, на управленческом уровне, коучинг отличается от наставничества следующим.

Отношения коучинга, как правило, более кратковременные. Целью их является работа над конкретной целью по совершенствованию тех или иных навыков (например, навыков проведения презентаций (подачи информации), навыков ведения собраний) или личностных характеристик (например, лидерских качеств). Потребность в коучинге может быть вызвана появлением проблемы или возникновением новых возможностей. Наставничество же, напротив, связано с кругом гораздо более открытых вопросов и основано на более долгосрочных целях. Очень часто достижение целей, задаваемых в рамках наставничества, не обходится без вмешательства коуча. Наставничество практически во всех случаях направлено на использование долгосрочных возможностей, хотя порой оно предполагает решение текущих проблем в рамках осуществления долгосрочных изменений. Коучи предпочитают не раздавать готовых советов. Наставники также обычно воздерживаются от советов, побуждая своих учеников прежде самостоятельно поразмышлять над вопросами, но они всегда готовы и способны дать совет, основываясь на своем опыте, в тех случаях, когда это уместно.

Наставничество обычно предполагает более широкий спектр ролей, чем коучинг. Наставник, помимо всего прочего, может выступать своеобразным резонатором, помогающим своему ученику развивать более широкие эффективные информационные сети и сети влияния. А иногда он просто выслушивает ученика и проявляет сочувствие.

Коучинг и наставничество во всех своих формах ориентированы на осуществление изменений. Они благоприятствуют организации процессов изменений, которыми люди могут управлять самостоятельно, и делают их более эффективными благодаря:

- развитию у людей понимания того, что происходит внутри них и вокруг них;
- построению и поддержке доверительных отношений;
- анализу ситуации с помощью эффективных вопросов;
- ориентированию ученика на размышления и поиск решений с помощью эффективных и вовремя заданных вопросов;

- оказанию помощи ученикам в принятии на себя обязательств (иногда ученик дает им обещание);
- выражению уверенности в способности ученика совершить перемены;
- поддержке ученика в моменты неудач, которые неизбежны;
- поддержание мотивации на уровне, достаточном для деятельности;
- контроль образа мыслей ученика.

Порой коучинг также путают с психологическим консультированием или терапией. Действительно, коучи на практике могут использовать методики, аналогичные тем, к которым прибегают психологи-консультанты и терапевты, но при этом они должны помнить о существовании определенных границ, которые опасно пересекать. Коучей, которые пытаются вмешаться в сферы терапевтической помощи, где они не обладают достаточными знаниями, неоднократно критиковали в различных статьях за безответственность и сопряженную с высоким риском практикующий Австралийский психолог Энтони Грант выделяет следующие ключевые различия между коучингом и терапией.

Коучинг имеет дело с учениками, у которых не наблюдается психических расстройств и которые просто не удовлетворены некоторыми аспектами своей жизни или стремятся к достижению более высоких результатов. Терапия имеет дело с людьми, у которых наблюдаются те или иные психические расстройства или психологические проблемы.

Коучинг нацелен на поиск решений, а не на постижение причин и выявление сложностей. Таким образом, коучинг в большей степени смотрит в будущее, тогда как терапия, в основном, живет прошлым.

Коучинг не лечит клинические заболевания, такие, как депрессия.

Интересно заметить, что многие терапевты и психологи-консультанты в настоящее время отмечают, что коучинг является или, по крайней мере, должен являться важной частью в арсенале их методов. В свою очередь, профессиональные коучи должны хорошо разбираться в человеческой психологии и чело-

веческом поведении, чтобы распознать сигналы, предупреждающие об опасности, и сообщить об этом клиентам при необходимости.

Одна из проблем, связанных с узким взглядом на коучинг, – это вероятность упустить из виду идеи, подходы и философские принципы других, смежных дисциплин, которые могли бы обогатить практику коучинга. Рассмотрим связь различных сфер жизнедеятельности (таких как: здравоохранение, психология, духовность, общественная работа, организационное управление, профессия/ремесло) с коучингом и наставничеством (рис. 2).

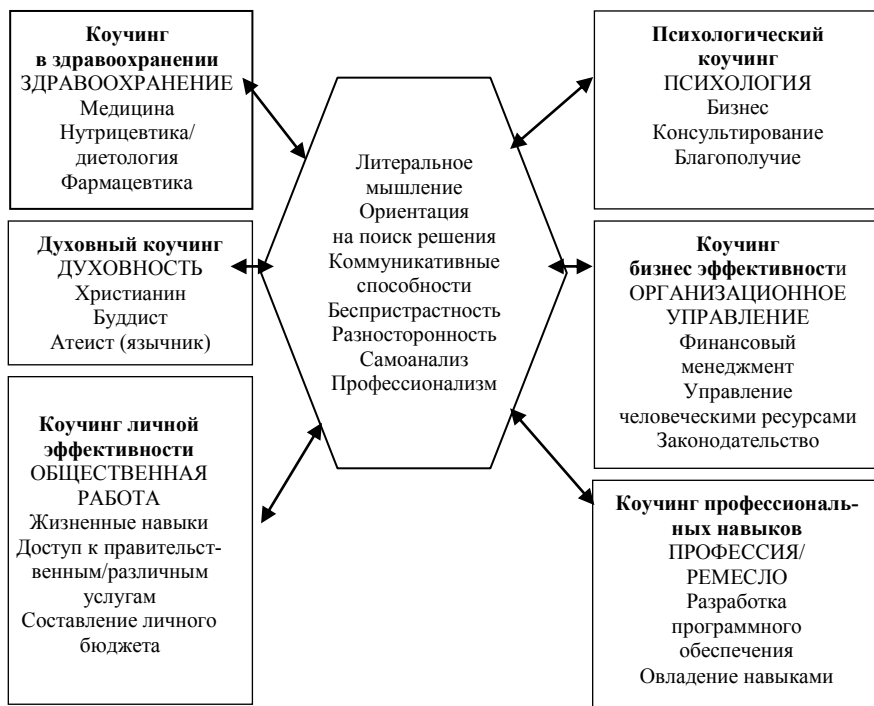


Рис. 2. Интегрированная модель компетенций коуча и наставника

В центре на рисунке 2 расположены ключевые личные и профессиональные навыки и способности коуча, а по краям размещены навыки, привлекаемые из других сфер профессиональной деятельности. Указанные дисциплины и соответствующие им конкретные навыки даны просто для примера, их перечень может быть значительно дополнен.

Такой подход позволяет рассмотреть более широко масштабы и природу коучинга, а также базу знаний и навыков, которая может быть использована коучами.

Как коучи, так и те, кто обращается за их услугами, выиграют, если будут четко понимать, в каких случаях допустимо, чтобы коучинг не зависел от конкретных условий, а в каких случаях обстоятельства диктуют применение определенной формы профессиональной помощи. В ряде ситуаций клиент желает получить несколько видов помощи – например, ему требуется вмешательство бизнес-коуча для решения проблем, связанных со стратегией бизнеса, и коуча-психолога для обсуждения и разработки общего плана личного развития, а также специфических моделей поведения, которые препятствуют реализации его потенциала.

Например, некий директор, которому коуч оказывал помощь в построении некой команды, нуждался в поддержке для того, чтобы избавиться от неспособности противостоять напористым женщинам и научиться эффективно руководить ими. Корни проблемы уходили в его взаимоотношения с матерью в далеком детстве, и были вне компетенции коуча по бизнес-эффективности, поэтому коуч посоветовал ему обратиться к психоаналитику, имеющему опыт работы с подобными вопросами.

В своей жизни каждый человек хотя бы один раз, иногда или часто задавал или задает себе вопросы, которые на самом деле его интересуют.

В чем смысл того, что я делаю? То, что я получаю, – это то, чего я хотел? Это то, чего я хочу в будущем? Зачем и почему я делаю это именно таким способом? Чего я хочу на самом деле? И какие возможности я могу использовать, чтобы достичь желаемого? Это очень простые вопросы, но сам человек может делать их сложными...

Если же человек вдруг решил спросить себя, открыто и честно посмотрел на ситуацию, вдруг позволил себе делать то, что он хочет по-настоящему, то жизнь начинает меняться. В ней появляется большее: больше радости, больше успеха, больше гармонии. А чего хотите Вы на самом деле? Как сильно Вы этого хотите? Сколько готовы Вы еще ждать? И когда Вы собираетесь начать действовать?

Если человек вдруг осознает, чего он хочет, то у него появляется видение. Если он четко представляет свое видение, то у него появляется вдохновение, и тогда становится возможным проработать и составить планы и создать такую жизнь, которая приведет человека к цели, к его цели. И при этом неважно, насколько она велика. Однако в начале движения, или на каком-то отрезке пути, или в какой-то момент времени бывает нужен партнер, тренер, помощник. Таким человеком может быть коуч. Коучинг основан на том, чего действительно хочет клиент. Человек желает либо изменений в жизни, либо достижения важной цели: быть более успешным и эффективным на работе, начать свое дело, написать книгу.

Как правило, в начале люди обращаются к коучингу, чтобы разрешить какую-то конкретную проблему, которая кажется наиболее важной в данный момент, а после этого решают вопросы, которые касаются того, как упорядочить и сбалансировать свою жизнь в целом. Из вышесказанного можно сделать вывод, что коучинг – это методика эффективного диалога.

Итак, существует несколько моделей, описывающих коучинговый диалог. Наиболее популярная из них – это технология развития GROW, основоположником которой является Джон Уитмор. Аббревиатура GROW означает ключевые точки, через которые стоит провести ученика (рис. 3).

Goal – расстановка и определение целей на короткий и длительный срок.

Reality – попытка объективно взглянуть на сложившуюся ситуацию и понять реальное положение вещей.

Options – составление списка возможностей и разработка стратегии.

Way/ Will - намерения или итоги (что, когда, кем и ради чего будет делаться).

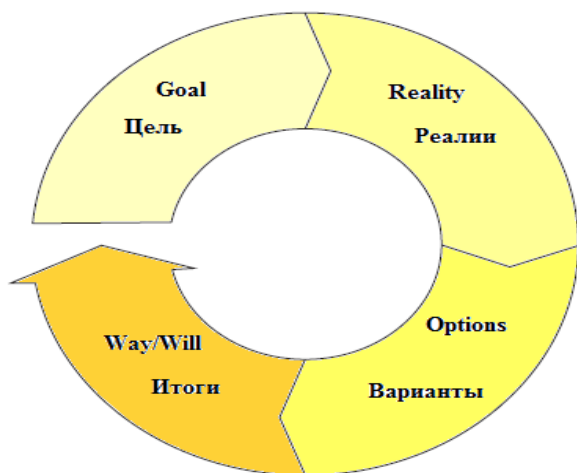


Рис. 3. Модель GROW для проведения коучинга

В основе данной модели лежит четырехэтапная структура сессии коучинга:

Этап 1. Определяем цели;

Этап 2. Оцениваем реальные возможности клиента;

Этап 3. Определяем способы и возможности достижения цели, а также рассматриваем препятствия, мешающие этому;

Этап 4. Подводим итоги и планируем дальнейшие действия.

Данная модель GROW, синтезирует суть обучающего диалога. Хотя многие люди обычно выполняют шаги в той последовательности, в которой они представлены в аббревиатуре, эффективные коучи на практике используют их в произвольном порядке, в зависимости от того, с чего, по их мнению, лучше начать клиенту.

Авторы многих исследований, посвященных коучингу и наставничеству, делают основной акцент на коучинговом разговоре как обучающем диалоге – эта тема неоднократно изучалась Аргирисом, Шоном и многими другими исследователями управленческого поведения.

Опыт коучей и наставников позволяет выявить семь уровней обучающего диалога, цель которого – помочь подопечному про-

никнуть в суть проблемы, определить возможные пути решения и взять в свои руки контроль над собственным развитием. Рассмотрим эти уровни.

Первый уровень. Социальный диалог, направленный на достижение взаимопонимания и доверия. Такой диалог подпитывает эффективные, способствующие обучению отношения коуча и подопечного.

Второй уровень. Технический диалог помогает понять закономерности и процессы, играющие важную роль в выполнении задач.

Третий уровень. Tактический диалог помогает подопечным разработать практические методы решения проблем, с которыми они сталкиваются на работе или в других сферах своей жизни (например, речь может идти о том, как справиться с чрезмерным количеством дел, поручаемых двумя начальниками одновременно).

Четвертый уровень. Стратегический диалог позволяет глубже заглянуть в процесс и предоставляет возможность изучить контекст и более широкую картину, стоящую за проблемой, а также разработать решения более краткосрочного характера.

Пятый уровень. Диалог для самопознания смещает фокус с внешней среды на внутреннюю. Он дает возможность понять, в какой степени проблема вызвана действиями самого подопечного, помогает определить, чего он на самом деле хочет от совокупности сложных обстоятельств, и укрепляет его уверенность в собственных силах.

Шестой уровень. Диалог для изменения поведения помогает проникнуть в суть вещей с целью применить новые знания, полученные как из внутренних, так и из внешних источников, а также составить структурированный план адаптации подопечного к окружающей среде.

Седьмой уровень. Интегрирующий диалог проходит через все предыдущие уровни с целью поиска смысла жизни и более глубокого понимания ролей и целей подопечного, как в рабочей, так и в нерабочей среде.

Все перечисленные выше уровни диалога, так или иначе связаны с повышением эффективности и развитием компетент-

ности. Интегрирующий диалог, вероятно, в наибольшей степени требует от коуча мастерства. Каждый уровень диалога в большей или меньшей степени зависит от уровней, расположенных выше него. Если не было налажено связей и не было достигнуто понимания в ходе социального диалога, то от этого страдает качество тактического диалога. Например, мы более охотно следуем совету менеджера по продажам, которому мы доверяем, а не тому, который лучше осведомлен. Сложно говорить о разработке грамотной стратегии без некоторого понимания тактики, а планировать изменение поведения, не имея знаний о себе, значит обрекать себя на сизифов труд. Чем выше уровень диалога, тем сильнее должно быть влияние, которое диалог оказывает на индивида.

Помимо обучающих диалогов в коучинге имеет место и обычное деловое общение, которое, как правило, доминирует в рабочих взаимоотношениях. Деловое общение не ставит своей целью достижение полного взаимопонимания; оно происходит для того, чтобы прояснить инструкции и облегчить контроль. Такой обмен информацией, бесспорно, полезен и важен, но он не оказывает или практически не оказывает никакого положительного влияния на образ мышления людей или на демонстрируемое ими отношение к делу. Деловое общение имеет еще и «стерилизующий» эффект, и в этом отличие делового общения от безапелляционных инструкций, которые могут вызывать возмущение и пассивное сопротивление.

Эффективный коуч должен понимать, какой уровень диалога подходит для конкретной роли, и осознавать границы своих возможностей в работе на каждом уровне. Неудивительно, что доля коучей, уверенно владеющих навыками ведения интегрирующего диалога, относительно невелика. Коуч личной эффективности должен действительно обладать навыками интегрирующего диалога, однако многие из тех, кто утверждает, что способен справиться с проблемами повышения личной эффективности, на самом деле не поднимаются выше уровня тактического или стратегического диалога.

В основе всех семи уровней коучингового диалога лежит ряд принципов, представленных ниже.

✓ Слушайте, чтобы понять – будьте готовы к оспариванию и изменению предубеждений и привычных взглядов в случае внимательного слушания.

✓ Призывайте других к объяснению логических связей в их мыслях и проверяйте по ходу предпосылки, на которых те основываются.

✓ Применяйте те же принципы в отношении собственного образа мышления.

✓ Проявляйте открытое и честное отношение и побуждайте к тому же других; уважайте реакцию других на бросаемые вами вызовы.

✓ Будьте готовы ясно представить свои взгляды и выявляйте мнения другого человека; будьте беспристрастны к тому, какие взгляды тот примет.

Компетенции, необходимые для коучинговой деятельности, стали предметом многих проведенных в последнее время исследований, среди которых особенно выделяется международный проект европейского Совета по коучингу и наставничеству. В рамках этого проекта были проанализированы мнения практикующих специалистов из разных областей знаний и научных школ.

Один из выводов их работы, которая продолжается и в настоящий момент, состоит в том, что, действительно, есть компетенции, общие для всех коучей. Но они существуют наряду с обширным перечнем специфических навыков. Появление специфических навыков вызвано совокупным воздействием таких факторов, как характер проблемы, которая требует решения, и условия, в которых она возникла; образование, полученное коучем, и вид деятельности, которым тот занимался до освоения этой профессии. Здесь приходит на ум аналогия с человеком, который держит в руках молоток и которому кажется, что для решения любой проблемы достаточно вбить в нее гвоздь. При выборе любой организацией коуча, который будет работать с менеджерами высшего звена, одним из ключевых критериев должен быть ответ на вопрос: «Имеется ли в арсенале этого человека достаточное количество различных подходов, соответствующих потребностям данной организации и ее руководителей?».

Второй вывод заключается в том, что как и в случае с коучинговым диалогом, существуют уровни функций коуча. Ниже приведем описание этих уровней.

Уровень 1. Ежедневный коучинг в рамках общего управления эффективностью обычно осуществляет линейный менеджер или товарищ по команде.

Уровень 2. Профессиональная работа с индивидами или командами с целью достижения значительных усовершенствований определенных навыков – физических, технических или поведенческих.

Уровень 3. Оказание профессиональной помощи индивиду в осуществлении личной трансформации.

Некоторые общие особенности, соответствующие каждому из уровней, представлены в таблице 1. В рамках каждого из трех предложенных уровней можно провести дальнейшее дробление: например, различные профессиональные организации провели градации навыков, относящихся к третьему уровню, с тем, чтобы построить шкалу развития для коучей, работающих с руководителями.

Таблица 1.

Компетенции коуча разных функциональных уровней

Уровень	Соответствующие компетенции
Уровень 1. Ежедневный коучинг в рамках общего управления эффективностью	<ul style="list-style-type: none"> • Знание теоретических основ коучинга • Базовые навыки внимательного слушания • Базовые навыки наблюдения и оценки результатов деятельности • Базовые навыки предоставления обратной связи • Способность мотивировать людей на достижение производственных целей • Стимулирование нерадивых учеников • Побуждение людей к проведению коучинга и поддержке друг друга в обучении

	<ul style="list-style-type: none"> • Навыки ведения социального, технического, тактического и стратегического диалога • Демонстрация образцов поведения в случае необходимости
<p>Уровень 2.</p> <p>Профессиональная работа с индивидами или командами с целью достижения значительных усовершенствований определенных навыков</p>	<ul style="list-style-type: none"> • К компетенциям, соответствующим Уровню 1, добавляются: • Знание теории обучения и теории мотивации • Продвинутое навыки внимательного слушания • Продвинутое навыки предоставления обратной связи • Навыки ведения диалога для познания себя и изменения поведения • Специальные знания и профессиональный опыт в определенной сфере (например, в конкретном спорте или в области информационных технологий)
<p>Уровень 3.</p> <p>Оказание профессиональной помощи индивиду в осуществлении личной трансформации</p>	<ul style="list-style-type: none"> • К компетенциям, соответствующим Уровню 2, добавляются: • Более фундаментальные знания поведенческих теорий • Обладание богатым запасом поведенческих моделей • Навыки ведения интегрирующего диалога • Навыки консультанта

Коучинг – это деятельность, осуществляемая совместно с кем-либо, а не по отношению к кому-либо. Поэтому ответственность за ход процесса коучинга лежит и на коуче, и на его подопечном. Обе стороны должны демонстрировать доверие друг к другу и открытость, что чрезвычайно важно для развития взаимопонимания; обе стороны должны слушать, размышлять и стремиться понять; и обе стороны должны осознавать, что они ответственны за результаты.

В большинстве программ и инициатив коучинга в организациях вклад подопечных в успех коучингового вмешательства, как правило, игнорируется, хотя развитие навыков подопечного и повышение его мотивации к участию в данном процессе играют не менее важную роль.

Рассмотрим, какими же особыми навыками должен обладать подопечный. Как и в случае с коучем, некоторые из них специфичны и зависят от конкретной ситуации, но можно выделить и общие навыки, приведенные ниже.

Умение ясно и четко излагать проблемы, в решении которых им требуется поддержка, ясное представление о том, каких именно успехов они добиваются, и о том, какую именно помощь они хотели бы получить от коуча. Исследования показывают, что способность объяснить, в какой форме подопечному требуется помощь, оказывает устойчивое положительное влияние на стиль, направленность и эффективность коучингового диалога, поскольку коуч имеет практическую точку отчета. Эффективные коучи первые этапы коучингового диалога зачастую организуют таким образом, чтобы установить, в чем заключается проблема, насколько подопечные ее понимают и способны преодолеть, и какой вид диалога считают наиболее полезным.

Размышление над проблемой как до, так и после коучингового разговора. Очень важно, чтобы подопечный мог подготовиться к процессу коучинга, подумав над тем, в чем состоят реальные проблемы, подтверждая свое мнение фактами и определив желаемые результаты от вмешательства коуча.

Активное слушание. Сюда также относятся просьбы предоставить время на размышления на ключевых этапах коучингового диалога.

Открытое объяснение рациональных и эмоциональных аспектов проблемы. Коучу гораздо сложнее оказать помощь подопечному, если тот не готов или не способен честно рассказать о том, что он думает и что он чувствует. Открытое отношение также предполагает, что подопечный должен быть честен сам с собой и способен рассматривать альтернативные мнения и предложения.

Способность принять и бросить новые вызовы – от коуча, от себя самого, коучу и прочим заинтересованным лицам. Здесь

можно выделить ряд подчиненных навыков, относящихся к обретению уверенности в себе, самоанализу, управлению целями и т.д. Если коучинг проводят лидеры команды или ее менеджеры, подопечный должен смело и корректно ставить вопрос от предоставления услуг коучинга и настаивать на своем до тех пор, пока не получит согласия.

Управление взаимоотношениями. Например, проявление и завоевание уважения, построение и поддержание отношений.

Активное обучение – например, превращение коучингового диалога в конкретные действия, развитие связей, которые могут рассматриваться как источники обучения, и оценка успехов в соответствии с целями обучения.

Таким образом, сущность коучинга состоит в том, чтобы довести до сознания мудрость, которую люди, проходящие через коучинг, хранят в своем подсознании. И чем яснее мы будем понимать, насколько эффективно сочетание коучинга и обучения, тем эффективнее будет конечный результат.

Список используемой литературы:

1. Генкин Б.М. Экономика и социология труда: учебник. – 5-е изд., доп. и пер. – М.: Норма, 2007.
2. Дипроуз Д. Кадры. Высокий старт. – М.: Издательство «Эксмо», 2008.
3. Зайфферт М., Нирмайер Р. Управление кадрами. – М.: Издательство «ОМЕГА-Л», 2006.
4. Иванова С.В. Кандидат, новичок, сотрудник. Инструменты управления персоналом, которые реально работают на практике. – М.: Издательство «Эксмо», 2008.
5. Клаттербак Д. Командный коучинг на рабочем месте: технология создания самообучающейся организации. – М.: Эксмо, 2008.
6. Томсон А.А., Стрикленд А. Дж. Стратегический менеджмент: концепции и ситуации: учебник для вузов. – М.: Издательство «Инфра-М», 2007.
7. Шаховой В.А., Шапиро С.А. Деятельность коучера на предприятии. – М.: «Эксмо», 2008.

Еремина И.Ю.,

д.э.н., профессор кафедры управления трудом и персоналом РГУ нефти и газа (НИУ) имени И.М. Губкина

**УПРАВЛЕНИЕ ТАЛАНТАМИ
КАК ЭЛЕМЕНТ ПРЕОБРАЗОВАНИЯ КОМПЕТЕНТНОСТИ
В СОВРЕМЕННОМ ОБЩЕСТВЕ**

Анализ индекса человеческого развития за период 2006–2016 гг. свидетельствует, что его среднегодовой темп прироста в России был одним из самых высоких (8,9 %) среди стран с сопоставимым уровнем дохода в Европе и Латинской Америке [7] и составил 0,798.

Кроме того, более быстрыми темпами в нашей стране увеличился индекс валового национального дохода на душу населения (18,2%) и составил 0,817. В исследуемом периоде также повысилась продолжительность жизни населения: индекс подрос на 4,6% и составил 0,77. Индекс образования увеличился на 6,73% и составил 0,825.

Тем не менее, обращает ещё на себя внимание тот факт, что среднегодовые темпы прироста индекса человеческого развития имеют тенденцию к снижению. Несмотря на его общий рост, среднегодовые темпы прироста индекса были ниже 1%: в 2011 г. – всего 0,54 %, а рост индекса, среднегодовые темпы прироста индекса образования были на нулевой отметке в 2010–2011 гг. [7].

Необходимо добавить, что на настоящий момент времени во всем мире отмечается, что 70% человеческого капитала формируется за счет усилий самого человека, 20% – за счет работодателя и только 10% приходится на высшее профессиональное образование.

При этом по данным Росстата, около 40% населения России работают не по специальности. Доля таких граждан растет, и в этой связи увеличиваются потери от того, что полученный человеком в виде знания капитал используется неэффективно и не приносит ему прибыли.

В определенной степени это связано с тем, что как минимум 80% российских работодателей не ведут никакой аналитики в

сфере управления человеческими ресурсами. Еще 15% знают, что у них есть определенная текучесть кадров, и иногда даже задумываются, какие кадры им подходят, а какие нет, но даже они ничего не подсчитывают и не анализируют. И только 5% ведут аналитику и учет талантливых работников в профессиональной сфере [6].

Как свидетельствуют авторитетные тематические источники, талант (который может показать действительный прирост человеческого развития в любом государстве) – это значительный уровень одаренности. Он выступает в качестве «планки», на которую равняются другие, и способен зажечь коллег своим энтузиазмом и нетипичным, уникальным творческим подходом к решению любых самых разных проблем. Однако талант должен быть «вписан» в трудовой коллектив, иначе вместо «мотора» он может стать причиной разногласий в нем, и также талантливые люди отличаются рядом качеств, которые делают управление ими достаточно сложной задачей [6].

Следует отметить, что управление данным процессом – это попытка спрогнозировать, какие человеческие ресурсы понадобятся компании, и создать условия для своевременного привлечения талантов, т.е. менеджеры по персоналу должны прогнозировать спрос, чтобы определить, по каким профессиям и уровню компетентности может возникнуть необходимость, а дальше находить способы нанять их ровно к тому сроку, когда они будут нужны.

Следовательно, управление талантами связано с высокой переменчивостью и неопределенностью.

Исторически известно, что понятие «управление талантами» появился в 1990 г. для определения новаций в сфере управления человеческими ресурсами, в основе которых лежит управление человеческим потенциалом.

На сегодняшний день группа западных исследователей (Г. Штраль, И. Бьерклан, Э. Фарндейл, Ш. Морис, Ф. Стилс, Дж. Тревор, П. Райт) управление талантами считает синонимом управления человеческим капиталом.

Так, учёный Дж. Иммельт считает систему управления талантами наиболее мощным инструментом их реализации [5].

XXI век меняет представление о талантах, переходя от «войны» с ними к их выращиванию. Концепция, согласно кото-

рой талант пробивается сам, ушла, и на смену пришёл иной подход, где управление талантами превратилось для многих работодателей в тренд.

В международной практике управление талантами используется как Human Capital Management (HCM). На взгляд автора, управление талантами – это не только область экономики труда и управления персоналом с привлечением высококвалифицированных работников, интеграцией новых работников, удержанием персонала, но и выявление, развитие специалистов, владеющих профессионально-важными качествами, которые они с высокой эффективностью проявляют в работе. Управление талантами в организации результативно, если их полезные способности будут успешно реализованы.

Российские учёные И.Ю. Еремина, М.О. Латуха, Н.В. Сидоров, Н.З. Сотников [2, 4, 8, 9] предприняли шаги в сторону поиска определения таланта в производстве и бизнесе, где перечисляются различные его компетенции: одаренность, профессиональные знания и навыки, ценности, мотивации, эффективность, результативность, потенциал работников.

Другие российские авторы, С.А. Карташов, Ю.Г. Одегов и Д.В. Шаталов предлагают определение, в котором «талант – человек, наделенный хотя бы одним выдающимся качеством (существенно выше среднего) и проявляющий это качество в работе. Талант – это функция от его навыков и компетенции» [3]. Авторы утверждают, что «...личные качества зачастую значат больше, чем профессиональные навыки и образование» [3].

Например, исследователь О.Я. Дымарская [1] выбирает для рассмотрения две концепции в определении таланта: первое имеет корни в психологии, второе – в управленческой парадигме. В результате выявляется три интерпретации категории «талант»: «конъюнктура», продуктивность, самореализация.

Необходимо также отметить, что проводя сравнительный анализ представлений менеджеров в Китае и Индии, зарубежные исследователи Ф. Кук и ее соавторы обнаружили некоторые межфирменные и межстрановые вариации в определении того, какие сотрудники могут быть классифицированы как талант и какие критерии могут применяться в их оценке. По мнению

данных исследователей, эти различия могут определяться профессией, размером и формой собственности компании, а также отраслью и национальной культурой [10].

Следует заметить, что сегодня мониторинг инновационной деятельности в мире осуществляется группой некоммерческих организаций: Cornell University, INSEAD, the World Intellectual Property Organization (WIPO) и их партнерами. Результаты исследований ежегодно публикуются в *The Global Innovation Index* (индекс глобальных инноваций): *Effective Innovation Policies for Development*.

Индекс представляет собой глобальное исследование показателя уровня развития инноваций (как соотношения затрат и эффекта), составлен из 80 различных переменных, объединенных в две группы, таблица 1. Данный показатель рассчитывается как взвешенная сумма оценок двух групп показателей и детально характеризует инновационное развитие стран мира, находящихся на разных уровнях экономического развития.

Таблица 1.

**Совокупность показателей для расчета
«The Global Innovation Index»**

Располагаемые ресурсы и условия для проведения инноваций	Достигнутые практические результаты осуществления инноваций
Институты; человеческий капитал и исследования; инфраструктура; развитие внутреннего рынка; развитие бизнеса	Развитие технологий и экономики знаний; результаты креативной деятельности

Источник: The Global Innovation Index. Global Innovation Index. URL: <https://www.globalinnovationindex.org/content/page/GII-Home> [11].

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

Управление талантами является одним из инструментов организационных инноваций, включающих в себя изменения в структуре и процессах организации из-за внедрения новых управленческих и рабочих понятий и практик.

По результатам статистического исследования, лишь 2,8% российских организаций осуществляют организационные инновации, что, безусловно, тормозит и технологические инновации.

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

Согласно данным обзора «Fortune», 100 самых успешных компаний реализуют систему управления персоналом на уровне планирования преемственности (Succession Planning) или управления талантами (Talent management) [13].

Обзор позволяет определить такой набор ценностей для компаний-лидеров: командная работа, внимание к клиенту, справедливость по отношению к персоналу, инициативность и инновации. Интересно, что в данный момент в списке «100 Best companies to work» нет ни одной российской компании [13].

Таким образом, управление талантами – наиболее востребованный элемент управления людьми среди персоналомоемких организаций, оказывающих различные услуги, например консалтинговые, так как человеческий капитал – это их основной ресурс [12].

Так, данные компании понимают, что персонал является ключевым фактором высокой эффективности и устойчивого развития бизнеса, что подтверждается развитой политикой в сфере управления талантами в крупнейших консалтинговых организациях мира, входящих в «Большую четвёрку»:

- «Ernst&Young» (E&Y);
- «Deloitte Touche Tohmatsu»;
- «PricewaterhouseCoopers» (PwC);
- «KPMG».

Опираясь на официальные материалы, представленные на сайтах этих организаций, сгруппирован ключевой инструментарий в таблице 2.

Таблица 2.

**Управление талантами в консалтинговых компаниях
«Большой четвёрки», 2016 г.**

Показатель	E&Y	Deloitte	PwC	KPMG
Выручка, млрд.долл.	27,4	34,2	34	24,8
Численность персонала, чел.	190000	210000	195000	162000
Девиз/слоган	Совершенствою бизнес, улучшаем мир	Давайте работать вместе, и мы изменим мир	Способствовать успеху наших клиентов и наших сотрудников	Прорезаясь через трудности
Информация об управлении талантами в годовом отчёте	Раздел годового отчёта «Developing talent», часть программы Vision 2000	Раздел годового отчёта «Talent Building careers that matter»	Раздел годового отчёта «Our people»	Раздел годового отчёта «People»
Дополнительная информация:	<ul style="list-style-type: none"> - Проводят мониторинг управления талантами, выпускают отчёты. - Исследование: Война за таланты: время менять курс. - Мобильность талантов 2020 и далее. - Стратегическая глобальная мобильность. - Ежеквартальное издание People Focus. - Конференция E&Y «Human Capital». - Конференция «Talent management, когда каждый сотрудник важен» 			

Источник: The Eurostat Statistics Explained. Innovation statistics. URL: http://ec.europa.eu/eurostat/statisticsexplained/index.php/Innovation_statistics [12].

Выборочный анализ публичной информации четырёх международных организаций, представителей консалтинговых отраслей, из рейтинга крупнейших мировых компаний по объёму реализации услуг, дал возможность сделать вывод о серьёзном и непрерывном применении ими инструментария управления талантами.

В анализируемых организациях работа по формированию вовлеченного персонала ведется в рамках корпоративной социальной ответственности. Корпорации в основном занимаются формированием кадрового резерва, а не поиском ключевых талантов, при этом используют следующие инструменты: программы обучения и развития для лидеров, вертикальный и горизонтальный карьерный рост. Тогда как в международных организациях в рамках подхода к управлению талантами используют участие в стратегических инициативах, индивидуальные планы развития и ценностное предложение для каждого сотрудника. Они понимают, что эффективность работы сотрудника зависит не только от его опыта и знаний, но и от его способностей и желания развиваться в том или ином направлении. У каждого сотрудника есть таланты, которые можно и нужно развивать и использовать на благо организации. Компании «большой четверки» постоянно ориентированы на выявление талантов и их наилучшее применение в своей деятельности. Применение подхода управления талантами в российских организациях позволит оптимизировать работу по привлечению качественно лучшего персонала, сформировать пул ключевых талантов, повысить эффективность работы, обеспечить рост навыков и профессиональных компетенций сотрудников, повысить уровень мотивации и вовлеченности. Внедрение данного подхода в практику российских организаций станет основой для преемственности, тем самым обеспечивая конкурентные преимущества и устойчивое развитие.

Отметим, что «HR Trend Institute» выделил 10 основных тенденций управления талантами на будущее [14]:

- более широкое определение таланта в рамках корпоративной среды организации;
- специализированные программы для определения талантов сотрудников;

- изучение общего профиля сотрудников;
- прозрачность информации по формированию программы управления талантами персонала, переход при подготовке от общих к специфическим навыкам;
- рост значимости аналитики в области HR;
- создание системы, при которой сотрудники получают обратную связь в реальном времени;
- внедрение симуляций (игр) для достижения желаемого поведения.

Список используемой литературы:

1. Дымарская О.Я. Объект управления талантами в российских организациях: сравнительный анализ заинтересованных сторон // Организационная психология. – 2014. – Т. 4. – № 2. С. 6–28.
2. Еремина И.Ю. Управление развитием менеджерского таланта в сфере дополнительных образовательных услуг: Автореферат диссертации на соискание учёной степени доктора экономических наук. – Москва, 2009. – 35 с.
3. Карташов С.А., Одегов Ю.Г., Шаталов Д.В. Управление талантами как HR-технология. Вестник Омского университета. Серия «Экономика». 2013. №1. С.85–94.
4. Латуха М.О. Управление талантливыми сотрудниками в российских компаниях в международной среде: методология исследования и основные практики: Автореферат диссертации на соискание учёной степени доктора экономических наук. – СПб, 2017. – 40 с.
5. Никулин Л.Ф., Симагина С.Г. Войны за таланты и креатив: реальность современного менеджмента. – М.: ЮНИТИ: Закон и право, 2013. – 182 с.
6. Одегов Ю.Г. Управление талантами – реальность современного менеджмента. Вестник Омского университета. Серия «Экономика». 2015. № 1. С.92–99.
7. Прогноз научно-технологического развития России: 2030 / под ред. Л.М. Гохберг. – М.: Минобрнауки России; НИУ ВШЭ, 2014. – 244 с.

8. Сидоров Н.В. Управление талантами как направление развития человеческого капитала организации: Автореферат диссертации на соискание учёной степени кандидата экономических наук. – Москва, 2016. – 25с.
9. Сотников Н.З. Деловая карьера как механизм формирования конкурентоспособности работников коммерческого банка: Автореферат диссертации на соискание учёной степени кандидата экономических наук. – Омск, 2017. – 24 с.
10. Cooke F.L., Saini D.S., Wang J. Talent management in China and India: a comparison of management perceptions and human resource practices // Journal of World Business. – 2014. – Vol. 49. P. 225–235.
11. The Global Innovation Index. Global Innovation Index. URL: <https://www.globalinnovationindex.org/content/page/GII-Home>.
12. The Eurostat Statistics Explained. Innovation statistics. URL: http://ec.europa.eu/eurostat/statisticsexplained/index.php/Innovation_statistics.
13. The Fortune subscribe. 100 Best Companies to Work For. URL: <http://fortune.com/best-companies>.
14. HR Trend Institute. URL: <http://hrtrendinstitute.com/talent-management-trends-for-2016>.

Ефимочкина Н.Б.,
к.с.н., доцент кафедры управления трудом и персоналом
РГУ нефти и газа (НИУ) имени И.М. Губкина

КАДРОВАЯ СЛУЖБА В СОВРЕМЕННЫХ УСЛОВИЯХ: ПРОБЛЕМЫ И ПЕРСПЕКТИВЫ

В настоящее время вопросы управления персоналом являются объектом пристального внимания широкого круга специалистов, аналитиков, руководителей как государственных, так и частных структур. Основной акцент современного понимания системы управления персоналом делается на формирование эффективного кадрового менеджмента (HR-менеджмента), то есть системы управления персоналом, ориентирующей на целенаправленное воздействие на человеческую составляющую организации. Это понимание обусловлено факторами социально-экономического развития, все возрастающей значимостью человеческого капитала, творческого потенциала, компетенций и ценностных ориентаций сотрудников. Компании выдвигают качественно новые принципы работы с персоналом, закрепленные в HR-политике, позиционируя HR-подразделения как структуру, обеспечивающую целевое влияние на человеческий компонент, приведение возможностей трудового коллектива в соответствие со стратегией, задачами и условиями развития компании. В сфере деятельности HR-подразделения в настоящее время включаются такие функциональные обязанности как планирование и маркетинг наемного труда; найм, увольнение и учет персонала; юридическое сопровождение трудовых отношений; решение вопросов адаптации и развития персонала, мотивации поведения сотрудников, социального развития; усовершенствования организационных структур администрирования; регулирование отношений между руководящим звеном и персоналом; информационное обеспечение персонала, психодиагностика и т.п.

Вместе с тем, практика российских компаний показывает, что провозглашаемые принципы новой HR-политики и реально выполняемый функционал HR-подразделений не только не соответ-

ствуют друг другу, но и находятся в состоянии несоответствия. С одной стороны, понимание необходимости изменений статуса кадровой службы является сегодня объективным фактом. С другой стороны, и руководители организаций и руководители самих кадровых служб оценивают роль этих подразделений в системе управления как периферийную, вспомогательную. Изменения, и аналитические исследования этот факт подтверждают [1], в большей степени остаются на уровне деклараций и заявлений. Противоречия между декларируемыми принципами и реальным состоянием дел не является результатом нежелания руководства проводить изменения. Проблема заключается в сложности самих процессов реализации заявленных принципов. Ведь эти изменения не ограничиваются составлением новых локальных актов и новых структур, подразделений. Они лежат в плоскости изменений парадигмы управления персоналом в целом. А это требует качественных (экономических, социальных, философских, социокультурных) трансформаций всей системы управления персоналом, повышения ее статуса в системе управления компанией. Для этого именно у кадровой службы есть все предпосылки и возможности, заложенные в традиционных методах кадровой работы.

Основным видом деятельности кадровой службы (отделов кадров) традиционно является кадровое делопроизводство (документирование трудовых отношений), хранение кадровых документов, разработка нормативных документов, сбор статистических сведений о персонале. То есть, уже на стадии традиционного документационного обеспечения в области управления персоналом, которое охватывает область контрольно-учетных функций по отношению к трудовой деятельности сотрудников и фиксируется в системах кадровой документации, сосредоточен весь спектр информации относительно персонала, содержание которого позволит реализовать заявленные инновационные принципы кадровой политики. Достаточно обширные и объемные комплексы документов составляют в совокупности вполне автономную информационно-документационную систему. Документы этой системы, являясь биографическими, социологическими, археографическими и иными источниками информации, могут обеспечивать потребности и работодателей, и работников не только в оперативном управлении и реализации функций кадрового менеджмента.

Вместе с тем, в настоящее время этот обширный базовый функционал кадровой службы не используется в полном объеме.

В деятельности кадровых служб можно выделить системы документации, которые формируются во всех организациях, независимо от масштаба, организационно-правовой формы и специфики деятельности. Это правовая, нормативная и нормативно-справочная системы документации; документы по личному составу, организационно-распорядительная, договорная, первичная учетной и отчетно-справочной документация.

Наиболее информативный комплекс кадровой документации составляют *документы по личному составу*.

Документы по личному составу – это совокупность документов, в которых фиксируется весь спектр управленческих действий, все этапы трудовой деятельности сотрудников в данной организации (приказы, документы личного дела сотрудника, трудовые книжки, личные карточки, лицевые счета по заработной плате и некоторые другие документы). Информационные показатели данного комплекса документов позволяют собрать статистические данные относительно возраста, образования, стажа, квалификации и т.п. Опираясь этими данными можно сделать аналитический прогноз не только относительно карьерных перспектив конкретного сотрудника, но и выработать стратегические планы подразделения или организации в целом. В частности, процентное соотношение возрастных категорий сотрудников поможет определить динамику рабочей силы и перспективы развития организации и предприятия. В таблице 1 представлены показатели возрастной структуры завода N в динамике за пять лет.

Таблица 1.

**Возрастная структура предприятия (завод N) в 2010-2014 гг.
(в % к численности)**

		2010	2011	2012	2013	2014
1	20–30 лет	5	4	5	5	3
2	31–40 лет	21	21	19	23	20
3	41–50 лет	11	12	11	11	12
4	51–60 лет	43	42	41	40	42
5	Старше 60 лет	20	21	23	21	23

Из таблицы видно, что самый низкий процент сотрудников приходится на первую (20–30 лет) и третью (41–50 лет) возрастные категории. Эта тенденция держится стабильно в течение исследуемого периода (5 лет), что позволяет говорить о том, что в дальнейшем эта ситуация может привести к проблемам преемственности поколений (недостаток молодых специалистов), а также показывает возможные проблемы, связанными с эффективностью труда (большой процент сотрудников пенсионного и предпенсионного возраста). Соответственно, перед руководителями возникнет проблема более гибкого планирования потребностей в рабочей силе – например, подготовки кадрового резерва, привлечение молодых специалистов из числа выпускников вузов, рекрутирование сотрудников на рынке труда.

По аналогии с вышеприведенным анализом динамики возрастной структуры, по данным, содержащимся в документах по личному составу, возможно выявить и проследить динамику работников по уровню образования, по половой структуре, по стажу работы в данной организации и т.п. и сделать соответствующие выводы.

Так, анализ данных по таким структурным характеристикам персонала организации как, например, уровень образования позволяет выявить трудовой потенциал сотрудников и, соответственно, определить эффективность деятельности конкретного сотрудника при изменении кадровой политики.

Интересные результаты статистических данных можно получить при анализе таких показателей как «показатель абсентеизма» (соотношение пропущенного рабочего времени к общему рабочему времени за конкретный период – показатель потерь производительного времени). Этот показатель дает конкретную картину производительности труда – отсутствие по болезням или же прогулы, отгулы за свой счет и т.п. Вместе с тем, исследование причин отсутствия работника на рабочем месте, их детальный анализ позволяет выявить такие негативные факторы как конфликтные и/или предконфликтные ситуации, стрессы и иные негативные факторы, которые оказывают значительное влияние на «показатель абсентеизма». Например, на предприятии У «показатель абсентеизма» в 2013 году был 18%,

а в 2011–2012 гг. – по 15% и 16% соответственно. Основные виды пропусков являются болезни сотрудников. При анализе причин пропусков выявлен такой негативный фактор как ухудшение условий труда (производство перешло на использование новых материалов, обладающих повышенной токсичностью). Следовательно, руководству необходимо пересмотреть технологии производственных процессов. В случае, когда при анализе причин пропусков рабочего времени выявляется большое количество прогулов – необходимо пересмотреть, например, механизмы мотивации труда, или же ужесточение контроля за режимом рабочего времени или ввести новые рычаги воздействия на персонал (в зависимости от выявленных причин пропусков).

Говоря о спектре информации, заложенной в кадровой документации, необходимо выделить *комплексы организационно-распорядительной и договорной документации*, данные которых позволяют проследить динамику текучести кадров, выявить коэффициент внутренней мобильности персонала.

Например, показатели текучести кадров позволяют определить уровень стабильности организации. Статистический анализ в данном случае проводится по таким показателям как общая численность, число принятых и уволенных (за исключением сокращения штатов) за конкретный период. Если в ходе проведенного анализа динамика показателей показывает увеличение коэффициента текучести, то целесообразно и необходимо провести анализ причин увольнения. Как правило, причины увольнения лежат в плоскости таких негативных факторов как плохие условия труда, неудовлетворенность работой, отсутствие карьерного роста, неудовлетворенность материальной и моральной компенсацией за труд и т.п. Руководству потребуются изменения в системе мотивации труда персонала. Возможно, будет необходимым разработать программу кадрового резерва или иные методы воздействия на персонал.

В данном контексте интересен опыт исследования, проведенного в консалтинговых организации Москвы с численностью персонала более 10 человек. [2] Так, например, в ходе проведенного анализа данных текучести персонала в консалтинговой сфере были выявлены следующие данные о продолжительности работы анкетированных сотрудников:

- менее года – 7%,
- 1–3 года – 50%,
- 3–5 лет – 25%,
- более 5 лет – 18%.

То есть, средняя продолжительность работы составляет от 3 до 5 лет, что говорит о динамичности текучести кадров. При выявлении причин подобной динамики авторами исследования было проведено анкетирование сотрудников, в результате которого было выявлено, что текучесть кадров в консалтинговых фирмах является следствием именно карьерного роста, а не просто неудовлетворенности работой в данной сфере.

Анкетироваемым были предложены следующие варианты ответов:

- да, удовлетворен полностью (33%);
- в целом, удовлетворен, по материальным соображениям (17%);
- в целом, удовлетворен, поскольку эта работа меня интересует (25%);
- в целом, удовлетворен, поскольку эта работа дает возможности профессионального и карьерного роста (25%);
- не удовлетворен, однако намерен продолжать работать в этой сфере (0);
- не удовлетворен и намерен найти иную работу (0).

Сходным образом, показательными оказались и данные, представленные в ответах на следующий вопрос:

Считаете ли Вы оплату Вашей работы соответствующей Вашему труду?

Да (85%), нет (15%). [3]

Проведенный опрос дал возможность выявить не только удовлетворенность сотрудников работой, но и определить причины удовлетворенности. В данном случае исследователи выявили, что преобладает не фактор материальной заинтересованности (17% от числа опрошенных), а возможности морального удовлетворения (25%) и решение вопросов профессионального и карьерного роста (25% и 25% соответственно). Так, 27% из числа респондентов в качестве альтернативного поощрения предпочли премию в размере полугодовой оплаты и столько же – 27% –

повышение в должности без повышения оплаты. В рамках исследования выявлено, что метод карьерного стимулирования, а именно карьерный рост предпочтителен для респондентов в возрастной категории 20–25 лет (38%). Такое распределение мотивационных факторов позволяет разработать долгосрочную программу карьерного и профессионального стимулирования и иных моральных механизмов кадровой политики.

Не меньшее значение имеет комплекс *договорной документации*. Информация, заключенная в документах этого комплекса позволяет выявить основные показатели по базовым и компенсационным выплатам, провести сравнительный анализ числа штатных сотрудников и сотрудников, работающих по договорам/контрактам. Результатом анализа данных договорной документации может стать, например, стратегия планирования обучения персонала. Если в организации основная масса сотрудников состоит в штате, то планирование обучения (помимо обязательного обучения для некоторых категорий) персонала будет целесообразным и эффективно оправданным. При наличии большого количества работников по договорам (особенно срочным) затраты на обучение будут нерациональными и расходы на обучение такой категории персонала не окупятся. Как правило, в данном случае, для руководителя более выгодно после окончания срочного договора нанимать нового работника с нужной квалификацией.

Вместе с тем, в настоящее время проблема использования громадного массива статистических данных практически не решается. Несмотря на то, что методы статистики персонала рассматриваются как в научных публикациях, так и в учебных пособиях, на практике данные кадровой статистики используются только для традиционного учета кадрового состава, констатируя фактическое состояние численности и состава персонала в организации. В организациях акцент в основном делается на работу по статистическому анализу производительности труда, рабочего времени, заработной платы, условий и охраны труда и иных производственно-экономических показателей, то есть той информации о персонале, которая не входит в спектр кадровых документов.

С другой стороны, многие российские компании, особенно крупные, используя зарубежный опыт, решают социокультурные, социо-психологические проблемы в области управления персоналом вводя в штат психологов, чья задача – выявлять негативные факторы в социо-культурной среде организации, проблемные зоны в системе личностных взаимоотношений, выявлять потенциальные ресурсы в кадровом составе и т.п. Психологи проводят большую работу среди персонала организации, разрабатывают всевозможные тренинги, мастер-классы, разнообразные методы психодиагностики и т.п. Но, как показывает практика, проблемы зачастую не только не решаются, но и обостряются.

Главная причина заключается в разделении функционала и, соответственно, сфер деятельности и полномочий, кадровых служб и иных подразделений организации. С одной стороны, это объективно оправдано самой организационной структурой организации, так как исключает дублирование функций. Но, с другой стороны, эта ситуация не позволяет эффективно использовать внутренние ресурсы кадровых служб. Каждое подразделение автономно решает свои вопросы и реализует свои функциональные обязанности. И когда руководитель принимает решение провести инновационные изменения, зачастую проводится реорганизация – создаются новые подразделения, происходит расширение штатов, привлекаются внешние специалистов для решения тех или иных вопросов. Но, это в конечном итоге, приводит только к нецелесообразному перерасходу финансовых ресурсов. В лучшем случае, в штаты кадровых служб вводятся должности психологов, которые работают с персоналом на ранних этапах их деятельности в организации – на стадии приема и адаптации и/или же создаются отдельные психологические (или аналитические, статистические) подразделения, деятельность которых практически не пересекается с кадровыми службами. И, как бы эффективно эти службы не действовали, ряд вопросов (которые были показаны выше) психологами не решаются. Внутренние же резервы, а в нашем случае, это – использование информационного потенциала кадровых служб, опять же остаются на периферии изменений. Вместе с тем, анализ статистиче-

ских данных, как показано выше, позволяет создать информационную платформу для дальнейших исследований и выработки эффективных программ в сфере управления персоналом.

Кроме того, функционал деятельности кадровых служб обладает громадным организационным потенциалом, использование которого позволит с наибольшей эффективностью реализовывать те или иные программы кадровой политики. Кадровые службы в силу специфики своей деятельности взаимодействуют со всеми структурными подразделениями организации, то есть, по сути, весь спектр информации в области управления персоналом сосредоточен «в руках» инспекторов. С другой стороны, эта же информация сосредоточена у руководителей подразделений. Причем, и кадровые службы и руководители решают в данном случае одни и те же вопросы, но взаимодействуют только на уровне документирования трудовых правоотношений. Низкая согласованность действий продолжает существовать даже в случае реорганизации, внедрения качественно новых структур управления персоналом, направленных на повышение эффективности использования человеческих ресурсов.

Таким образом, можно констатировать факт того, что кадровые службы сегодня в большинстве случаев не являются ни методическими, ни информационным, ни координирующим центром по управлению персоналом основными причинами являются следующие негативные факторы.

Во-первых, кадровые практически разобщены с подразделениями организации (отделами труда и заработной платы, охраны труда и техники безопасности, аналитическими, статистическими, юридическими отделами и другими подразделениями), которые также выполняют функции управления персоналом. Соответственно, не смотря на задекларированные принципы, кадровая работа находится на периферии внимания руководителей компаний, традиционно выполняя функции по документированию. В лучшем случае, роль специалистов по управлению персоналом определяется тем, что они выполняют функции советников при руководстве по существующему кадровому составу и не несут непосредственной ответственности за разработку и реализацию кадровой стратегии организации.

Кроме того, деятельность кадровой службы большинством руководителей управление персоналом трактуется как деятельность, для которой не требуется специальной подготовки. Она не ассоциируется с управлением персоналом и, в отличие от других управленческих специальностей, в ней можно было довольствоваться знаниями кадрового делопроизводства и учета. До сих пор существует расхожее мнение, что любой опытный сотрудник вполне может справиться с этими функциями.

В-третьих, во многих в кадровых службах работают сотрудники без специальной подготовки. Отсутствие специализированной профессиональной подготовки и соответствующей профессиональной квалификации снижает авторитет кадровых работников и в глазах руководителей и в глазах сотрудников.

Это находит отражение и научно-методических подходах решения задач по управлению персоналом. В настоящее время в специализированной литературе вопросы деятельности кадровой службы также ограничиваются только исследованиями и анализом традиционных контрольно-учетных функций, а вопросы кардинальных изменений деятельности самих кадровых служб уходят в плоскость решения спектра проблем в области управления персоналом в целом. С другой стороны, в современных концепциях кадровой политики акцент переносится на управленческие структуры. Именно компетентность менеджеров становится ключевым элементом кадрового потенциала современной компании. Рядовой персонал рассматривается с позиций производительности труда. Основными критериями оценки персонала выступают финансовые показатели (с точки зрения приносимой прибыли) и лояльность персонала компании.

В результате авторы отходят от вопросов, касающихся непосредственно кадровых служб, их реорганизации, проблематики расширения полномочий и дают рекомендации стратегического характера, выходящие за пределы оперативной деятельности кадровых служб и компетенций кадровых инспекторов. В научно-аналитической литературе практически не рассматриваются конкретные модели и алгоритмы реорганизации кадровых служб, а особенно практический опыт российских компаний в данной области.

Список используемой литературы:

1. Публикации на портале Национального союза кадровиков, на официальном сайте Центральной Научной Библиотеки / Современные проблемы теории и практики управления персоналом // Центральная Научная Библиотека. <http://www.0sk.ru>; в специализированных журналах «Кадровик», «Управление персоналом» и др.
2. Иванов М.С. Управление кадрами в консалтинговых организациях. Электронный ресурс: http://www.cfin.ru/consulting/consult_personnel-3.shtml
3. Там же.

*Зубарева А.А.,
к.э.н., доцент кафедры управления трудом и персоналом
РГУ нефти и газа (НИУ) имени И.М. Губкина*

**ЧЕЛОВЕЧЕСКИЕ РЕСУРСЫ:
ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ УПРАВЛЕНИЯ, ОПЫТ ДОЧЕРНИХ
КОМПАНИЙ ГРУППЫ ПАО «ГАЗПРОМ»**

**Становление, развитие и задачи управления
человеческими ресурсами**

Плановая экономика, существовавшая в нашей стране вплоть до конца 20 века, вкладывала в понятие «кадры» исключительно смысл рабочей силы как носителя трудовой функции. И, соответственно, между работодателем и работником выстраивались в основном учётно-контрольные и административные отношения.

Начиная с 20-х гг. прошлого века в качестве повышения производительности труда, организации стали вводить льготы для своих работников: медицинская помощь, жилищные пособия, пособия по болезни. В 30-е гг. 20 века уже был принят ряд крупных законов о труде, что повлекло за собой стремительный рост профсоюзов. Влияние коллективных соглашений на взаимоотношения между профессиональными союзами и предприятиями-работодателями в 40–50-е годы расширило сферу ответственности структурных подразделений, занимающихся на предприятиях вопросами управления человеческими ресурсами. Именно в этот период в компетенцию кадровых служб стали входить такие функции, как учёт заработной платы и пенсионных начислений работников, установление и поддержание связей с учебными заведениями, организация лечения и отдыха для работников[3].

Кроме того, после Второй мировой войны появилась потребность в реформировании системы управления персоналом, что было связано с необходимостью в кратчайший срок восстановить все разрушенные сектора экономики страны: производство, сельское хозяйство, наука, культура, образование. Для это-

го предприятиям было необходимо не просто удовлетворять нужды в персонале, но и находить сотрудников с наибольшим творческим потенциалом, способных эффективно трудиться и вместе с тем вести рационализаторскую деятельность в организации. Это привело к определённым усовершенствованиям в системе управления персоналом, а именно:

- были разработаны и внедрены программы по увеличению заработной платы;
- усовершенствованы программы льгот и социальной поддержки работников организации;
- проведены определённые исследования по увеличению производительности с применением системы поощрения за рационализаторские предложения;
- созданы системы нематериальной мотивации сотрудников;
- внедрено изучение мнения работников.

В 60-е и 70-е гг. 20 века работодатели активно практиковали повышение профессионального уровня работников без отрыва от производства, развивали системы наставничества и рационализаторства, привлекая работников к участию в повышении эффективности деятельности организации. В результате автоматизации производственных процессов и изменения должностной структуры повышались производительность и качество работы персонала.

В 80-е гг. на фоне неблагоприятных процессов в экономике страны, когда организации сокращали свой штат, крупнейшие заводы переходили на ограниченный режим работы или закрывались, стратегическая роль в управлении человеческими ресурсами стала особенно существенной. Перемещение работников, профессиональная подготовка и переподготовка тех, кто оставался на предприятиях, превратились в основную заботу кадровых подразделений. Именно в этот период сотрудников начинают воспринимать как ключевой стратегический ресурс компании (рис. 1). Основной подход в управлении кадрами меняется на углублённое изучение и удовлетворение потребностей персонала, что определяет развитие концепции управления человеческими ресурсами.

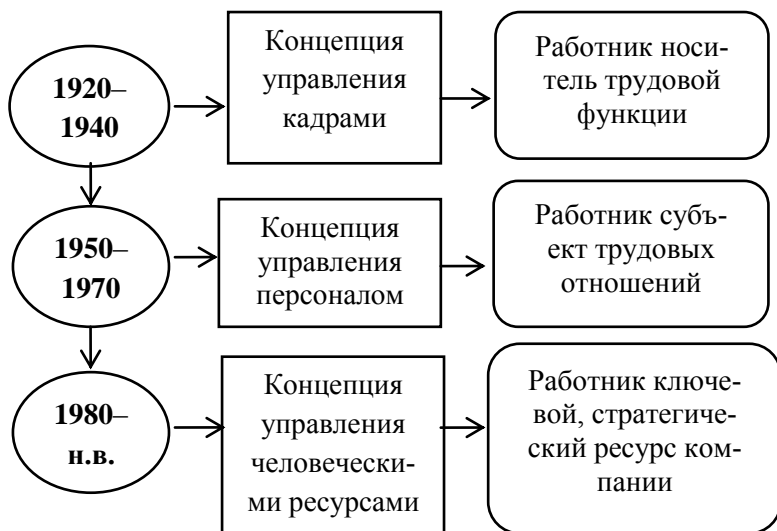


Рис. 1. Концепции управления человеческими ресурсами в организации

Источник: [1]

Переход России на новую экономическую модель хозяйствования внёс принципиальные изменения, как в сознание, так и во взаимоотношения работодателя и работника. Перед организациями начали вставать новые задачи, связанные с привлечением и удержанием на предприятиях высококвалифицированных специалистов [1]. Появились эффективные методы стимулирования (материальные и нематериальные): создание конкурентоспособных социальных пакетов; индексация заработной платы в условиях высокой инфляции. При этом под давлением начавшей набирать обороты конкурентной борьбы, предприятия все чаще сталкивались с необходимостью оптимизации затрат путём сокращения численности персонала. В этих условиях от кадровых служб требовались не только навыки составления отчётов, грамотного ведения документации, но и способность к анализу ситуации, прогнозированию развития событий, стратегическому мышлению и готовность предложить руководителю

организации обоснованную концепцию управления и развития человеческих ресурсов.

Начиная с 2000 г. кризисные тенденции в нашей стране привели к изменению потребностей и предпочтений рабочей силы. Работников привлекает гибкость рабочего дня, наличие реально работающей социальной политики, что не могло не заставить работодателя начать профессионально заниматься развитием системы управления человеческими ресурсами, созданием среды, обеспечивающей эффективность используемых ресурсов, их всестороннее развитие (профессиональная переподготовка, повышение квалификации, обязательная компьютерная грамотность персонала).

В области управления человеческими ресурсами важно рассматривать персонал как один из важнейших видов экономических ресурсов, позволяющих говорить о достижении всех целей организации, в том числе стратегических. Сотрудники – основная ценность компании, требующая грамотного и бережного отношения к себе. От характера управленческих решений напрямую зависит успех предприятия, при этом очень важно учитывать человеческий аспект, как отдельного взятого специалиста, так и коллектива в целом [10].

Встраивание системы управления персоналом в общую стратегию организации отличает управление человеческими ресурсами от управления кадрами [11]. Компании, осуществляющие управление человеческими ресурсами, отличаются динамичностью, высокой эффективностью бизнес-процессов, прозрачной системой мотивации и карьерных перспектив, высокой социальной защищённостью, удовлетворённостью результатами своего труда и ничтожной текучестью кадров [3].

Успешность проводимой на предприятии политики управления человеческими ресурсами напрямую зависит от степени значимости для руководства компании, осведомлённости руководителя о возможностях кадрового потенциала, его эффективного использования, ротации кадров для получения наибольшего экономического эффекта, недопущения ситуации, когда профессиональные навыки и деловые компетенции работника не

вовлечены в бизнес-процессы компании, либо используются не по назначению [2].

Для управления человеческими ресурсами компания, в первую очередь, должна иметь высококвалифицированное структурное подразделение, способное выполнять не роль кадрового «статиста», а формировать и проводить грамотную тактику и стратегию управления самым масштабным ресурсом организации. Данный ресурс обладает рядом специфических качеств, о которых необходимо знать работодателю для успешного управления им [1]:

- является ключевым в управлении другими ресурсами организации;
- обладает качествами, необходимыми для повышения эффективности работы организации;
- имеет необходимость в постоянном обучении, самосовершенствовании и получении новых знаний;
- является не только потребителем материальных и духовных ценностей, но и участвует в их создании;
- имеет потребность в удовлетворении определённых нужд для успешной и эффективной работы предприятия;
- сознательно принимает участие в производственном процессе.

Ввиду столь значимой совокупности специфических качеств каждого специалиста представляется, что успех предприятия напрямую зависит от качества проводимой на предприятии политики управления человеческими ресурсами.

Рассмотрим основные задачи политики управления человеческими ресурсами (рис. 2):

1. Приобретение и удержание квалифицированной рабочей силы предполагает постоянное и всестороннее изучение работодателем: спроса и предложения на рынке труда; механизмов управления персоналом у компаний-конкурентов, новых форм мотивации для привлечения работников в свою компанию; передового опыта успешных предприятий и холдингов в области управления человеческими ресурсами, и, что немаловажно, грамотной политики «расставания» с работником.

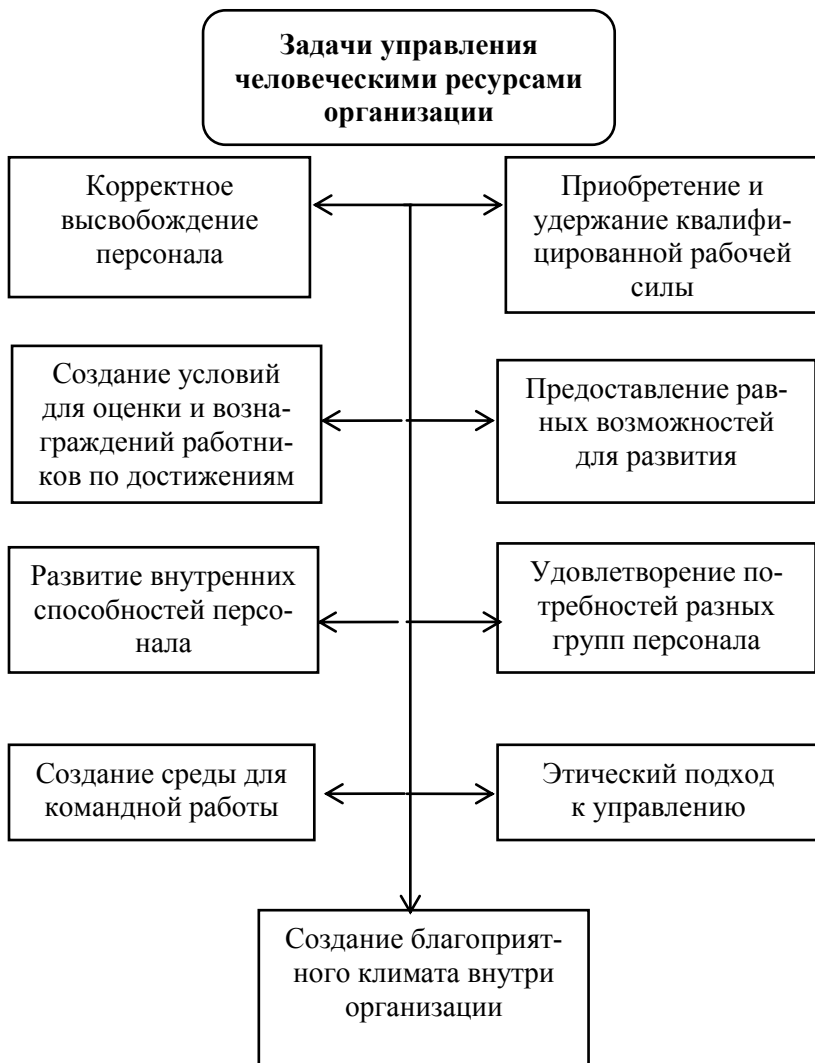


Рис. 2. Задачи управления человеческими ресурсами организации

Источник: составлено автором на основе концепции М. Амстронга «Практика управления человеческими ресурсами».

2. Предоставление равных возможностей для развития профессиональных навыков и личностных компетенций работника предусматривает обучение и переподготовку работников. Данная опция дает работодателю понять потенциал своих сотрудников, осуществить кадровые перестановки, развивать кадровый резерв и управление талантами.

3. Удовлетворение потребностей разных групп персонала можно рассматривать по аналогии с иерархией человеческих потребностей, подробно описанных в трудах американского психолога Абрахама Маслоу. Работодателю важно понимать и учитывать нужды и потребности рабочих, специалистов, руководителей, мотивационные факторы которых различны.

4. Этический подход к управлению предполагает формирование политики нравственности и моральных принципов, декларирующих миссию компании и формирующих поведение всех участников деловых отношений. Это может быть кодекс деловых отношений или корпоративный кодекс компании, созданный коллегиально, с участием большинства её членов из всех существующих групп персонала и, поэтому понятный для всех и каждого и принимаемый всеми работниками компании.

5. Создание среды для командной работы. В любой деятельности необходимо взаимодействие между сотрудниками. Налаженный процесс работы, правильно выстроенные коммуникативные каналы повышают производительность и снижают временные затраты, что для организации выгодно с финансовой позиции.

6. Развитие внутренних способностей персонала направлено на персонализированное выявление сильных сторон в каждом работнике, помощь в совершенствовании и дальнейшее применение полученных навыков в работе. При этом наблюдается взаимозаинтересованность сторон: работник развивается, растет (горизонтальный/вертикальный рост), работодатель получает квалифицированного специалиста, «выращенного» в своей компании.

7. Создание условий для оценки и вознаграждений работников по достижениям характерно для тех видов деятельности,

в которых возможно оценить производительность труда каждого сотрудника. Наиболее эффективны в данном направлении такие виды обучения, как деловые игры, моделирующие стандартные ситуации в бизнес-процессах (Ассесмент-центр). Результаты подобных мероприятий выявляют глубинный потенциал личности, дают конкретную оценку работника и рекомендации для развития навыков и компетенций, а для работодателя – конкретные области применения сотрудника с наибольшей эффективностью. Реализация данной задачи создаёт условия для оценки сотрудников и их вознаграждения работников по достижениям. Безусловно реализация данной задачи требует немалых финансовых затрат, однако необходимо учитывать, что инвестиции в развитие и обучение персонала – наиболее окупаемые из всех видов инвестиций [9].

8. Корректное высвобождение персонала. Неграмотное высвобождение работников может вызывать риски в части имиджа компании, а также потери знаний или их передача конкурентам. Уход работника возможен по ряду причин, при этом данное обстоятельство не должно осложнять взаимоотношения двух сторон.

9. Создание благоприятного климата внутри организации по сути является целью управления человеческими ресурсами, а вышеизложенные задачи позволяют данную цель реализовать.

Политика управления человеческими ресурсами в дочерних компаниях ПАО «Газпром»

Отметим основные характеристики управления человеческими ресурсами дочерних компаний ПАО «Газпром»:

- правление зависит от стратегических целей организации;
- сотрудникам прививаются основные ценности организации;
- сотрудники лучше понимают миссию и цели организации;
- сотрудники – основной актив организации;
- сотрудник – ресурс, представляющий конкурентное преимущество перед другими организациями;

Составляющие политики управления человеческими ресурсами в компаниях группы ПАО «Газпром» следующие:

- подбор, оценка, использование персонала;
- обучение и развитие;
- мотивация и вознаграждение;
- социальная политика;
- корпоративные коммуникации.

Политика УЧР направлена на создание эффективного механизма управления персоналом, при этом основной целью ставится формирование ответственного, сплочённого, и высоко-профессионального коллектива. Подобный коллектив может наиболее эффективно выполнять стоящие перед организацией задачи.

В 2011 году на основе Политики УЧР ПАО «Газпром» была разработана Модель бизнес-процессов УЧР, которая применяется в дочерних компаниях (рисунок 3).

Основными принципами политики дочерней компании ПАО «Газпром» являются:

- совершенствование методов УЧР с помощью внедрения современных персонал – технологий и АСУ (автоматизированных систем управления);
- формирование коллектива из наиболее профессиональных и опытных сотрудников;
- регулярная оценка персонала и постоянное планирование процесса управления персоналом;
- понимание всеми сотрудниками компании политики УЧР.

ПАО «Газпром» разрабатывает план УЧР, являющимся локально-нормативным документом, на несколько лет и требует исполнения данного плана от всех дочерних организаций. Каждая дочерняя компания разрабатывает свой собственный план, основываясь на предоставленном документе.

В своём плане ПАО «Газпром» имеет шесть основных составляющих, каждая из которых подразделяется на определённые задачи с конкретными сроками выполнения и ответственным исполнителем.

Процессы УЧР дочерних организаций					
Управление по целям	Управление эффективностью (КПЭ)	Управление затратами на человеческие ресурсы	Отчетность и анализ	Управление рисками	Информационные сервисы
Организационное проектирование и организация труда	Подбор, оценка и использование персонала	Администрирование и учет персонала	Обучение и развитие	Мотивация персонала	Социальная политика
Управление организацией и нормированием труда	Управление резервом кадров	Кадровое администрирование	Профессиональное обучение	Управление оплатой труда работников	Социальное партнерство
Управление организационно-штатной структурой	Организация подбора персонала	Управление рабочим временем	Работа с учебными заведениями	Управление материальным стимулированием руководящих работников	Управление выплатами социального характера работникам
Управление аттестацией рабочих мест	Управление аттестацией персонала	Управление командировками	Управление аттестацией персонала	Управление нематериальным поощрением за труд	Управление жилищной политикой
	Управление по компетенциям	Расчеты с персоналом и неспичным составом	Развитие корпоративной учебно-методической базы, новых форм и методов обучения	Проведение корпоративных конкурсов профессионального мастерства	Управление корпоративной системой пенсионного обеспечения
					Управление социальной защитой пенсионеров
					Медицинское обеспечение
					Корпоративная система страхования
					Культурно-массовая работа

Рис. 3. Модель бизнес-процессов управления человеческими ресурсами

Источник: материалы компании ПАО «Газпром»

Практический опыт решения и реализации поставленных выше задач на предприятиях группы Газпром ведётся Управлениями по работе с персоналом и регламентируется такими дополнительными нормативными документами, как:

- Положение об организации работы по профориентации и целевой довузовской подготовке;
- Положение об организации практики студентов и учащихся;
- Положение об адаптации и стажировке молодых специалистов;
- Положение о молодёжном комитете;
- Положение о стимулировании молодёжных активов;

Положение об организации работы по профориентации и целевой довузовской подготовке разработано в целях оказания помощи учащимся школ регионов деятельности компании в профессиональной ориентации, привлечении учащейся молодёжи для обучения в образовательных учреждениях различного уровня по специальностям, востребованным в организации и в дальнейшем, для закрытия потребности в персонале, путём трудоустройства кандидатов в филиалы организации [8].

Положение об организации практики студентов и учащихся разработано в целях содействия студентам и потенциальным молодым специалистам организации в закреплении и углублении теоретических знаний, приобретении профессиональных навыков и практического опыта, а также ориентации практикантов, получивших в ходе прохождения практики высокую оценку руководителя, на перспективу, работы в системе ПАО «Газпром» [7].

Положение об адаптации и стажировке молодых специалистов подготовлено для установления единого порядка организации и проведения адаптации, необходимой для оказания помощи молодым специалистам в их скорейшем становлении и профессиональном закреплении в организации. Адаптация, в том числе её основная составляющая, стажировка, направлена на создание для трудоустроившихся молодых специалистов условий для приспособления к социально – производственной среде, освоения профессиональной роли, достижения в атмосфере трудового коллектива комфортного эмоционально – психологического состояния [6].

Положение о молодёжном комитете создано в целях привлечения молодых специалистов и рабочих к активному участию в производственной, научной и общественной деятельности организации. Молодёжный комитет организует работу среди молодых специалистов, направленную на свободное развитие личности в целях раскрытия её творческого потенциала; участвует и оказывает содействие в организации и проведении научно-технических, социально-культурных, спортивных и других мероприятий; реализует мероприятия, направленные на развитие интеллектуального потенциала работников, способствующие повышению их профессионального уровня [4].

Положение о стимулировании молодёжных активов принято в целях поощрения молодёжных активов, внёсших значительный вклад в работу с молодёжью организации. Принцип соперничества достигается тем, что определение лучших молодёжных активов происходит на конкурсной основе, путём сравнения показателей их достижений, таких как: объём проделанной работы, охват численности участников, полученный экономический или социальный эффект, а также широта спектра направлений деятельности молодёжного комитета [5].

Резюмируя вышеизложенное, отметим, главная ценность в компаниях нефтегазового сектора экономики – это люди. На протяжении десятилетий эта концепция не меняется, она совершенствуется и развивается одновременно с отраслью. Определив для себя на определённом этапе данную концепцию, предприятия ТЭК десятилетиями формируют и реализовывают принципы высокой социальной защищённости своих работников и членов их семей, тем самым привлекая и удерживая в отрасли лучших специалистов.

Список используемой литературы:

1. Истичева Л.А. Опыт работы ООО «Газпром трансгаз Томск» по реализации жилищной политики. Материалы семинара – совещания работников служб по управлению персоналом дочерних обществ и организаций ОАО «Газпром». – М.: ООО «Газпром экспо», 2012. – 169 с.

2. Катайцева Е.А. Воспроизводство человеческого потенциала науки в условиях перехода к инновационной экономике. Диссертация. – М.: РАГС. – 2010. – 187 с.
3. Максимцев И.А., Горелов Н.А. Управление человеческими ресурсами: учебник для бакалавров. Офиц. изд. (2-е издание) – М.: Издательство Юрайт, 2014. – 526 с.
4. Положение о молодёжном комитете филиала ООО «Газпром трансгаз Югорск» П-07-621-2013. 2013. – 8 с.
5. Положение о стимулировании молодёжных активов филиалов ООО «Газпром трансгаз Югорск». ООО «Газпром трансгаз Югорск». 2010. – 2 с.
6. Положение об адаптации и стажировке молодых специалистов П-07-153-2013. ООО «Газпром трансгаз Югорск». 2013. – 26с.
7. Положение об организации практики студентов и учащихся П-07-151-2013. ООО «Газпром трансгаз Югорск». 2013. – 15 с.
8. Положение об организации работы по профориентации и целевой довузовской подготовке. ООО «Газпром трансгаз Югорск». 2013. – 14 с.
9. Романенко В.В. Пути и методы минимизации рисков в условиях сокращённого финансирования программ обучения рабочих кадров. Материалы семинара-совещания работников служб по управлению персоналом дочерних обществ и организаций ОАО «Газпром». – М.: ООО «Газпром экспо», 2012. – 169 с.
10. Симонова И.Ф., Бетилгириев М.А., Идигова Л.М. Управление кадровыми рисками нефтегазодобывающего предприятия: учебное пособие. – М.: ИЦ «РГУ нефти и газа имени И.М.Губкина», 2011. – 208с.
11. Слободской А.Л. Риски в управлении персоналом: учебное пособие. – СПб.: СПб государственный университет экономики и финансов, 2011. – 158с.

Зубарева А.А.,

*к.э.н., доцент кафедры управления трудом и персоналом
РГУ нефти и газа (НИУ) имени И.М. Губкина*

**КАДРОВЫЕ РИСКИ ПРИ ПЕРЕЕЗДЕ НЕФТЕГАЗОВЫХ КОМПАНИЙ:
ВЫЯВЛЕНИЕ, КЛАССИФИКАЦИЯ**

Переезд нефтегазовых компаний и связанные с ним проблемы

Переезд крупных нефтегазовых компаний из одного региона пребывания в другой, призван обеспечить равномерное развитие регионов страны, улучшить инвестиционный климат, урегулировать вопрос наполнения местных региональных бюджетов, развивать местные рынки труда [2].

Учитывая, что промышленное освоение разведанных месторождений и прилегающих акваторий имеет принципиальное значение для обеспечения роста российской добычи газа, ПАО «Газпром» начало осуществлять реализацию мероприятий по созданию, слиянию и изменению местонахождения газодобывающих компаний.

В связи с необходимостью форсирования событий по освоению месторождений, входящих в проект Сахалин-3, в июне 2014 г. Председателем Правления ОАО «Газпром» А.Б. Миллером, в соответствии с поручением Председателя Правительства Российской Федерации Д.А. Медведева, был подписан приказ «О совершенствовании структуры управления по освоению морских месторождений», в соответствии с которым для освоения и эксплуатации месторождений в акватории Баренцева моря ОАО «Газпром» создано 100% дочернее общество ООО «Газпром добыча шельф Мурманск», а 100% дочерняя компания ОАО «Газпром» – ООО «Газпром добыча шельф» переименована в ООО «Газпром добыча шельф Южно-Сахалинск», меняет местонахождение, перемещаясь из г. Москвы в г. Южно-Сахалинск и занимается комплексной реализацией проекта Сахалин-3, обеспечивая добычу и организацию поставок газа потребителям Дальнего Востока России [3].

Создание новой компании в г. Мурманске потребовало от ПАО «Газпром» проведения масштабных и затратных мероприятий, а именно:

- изучение регионального рынка труда;
- определение качественного и количественного уровня кадрового потенциала, имеющегося на региональном рынке труда;
- проведение экспертизы показателя «среднемесячная заработная плата» с учётом районного коэффициента и северной надбавки в целях формирования расходной части бюджета доходов и расходов вновь создаваемой компании;
- формирование организационно-штатной структуры вновь создаваемого предприятия;
- поиска персонала, включая управленческие кадры, инженерно-технический состав, служащих и рабочих как из резерва кадров ПАО «Газпром», так и на региональном рынке труда;
- разработка дополнительного стимулирующего пакета для руководителей и специалистов из резерва кадров ОАО «Газпром», готовых к переезду из г. Москвы в г. Мурманск;
- разработка системы социального обеспечения работников компании с учётом региональных особенностей осуществления производственной деятельности;
- внедрение системы страховой защиты работников организации.

Процесс переименования ООО «Газпром добыча шельф» в ООО «Газпром добыча шельф Южно-Сахалинск», и, соответственно перемещения г. Москвы в г. Южно-Сахалинск для освоения Киринского и Южно-Киринского месторождений, входящих в проект Сахалин-3, также поставил перед компанией ряд проблем и потребовал проведения следующих мероприятий:

- разработка новой организационно-штатной структуры, учитывающей передачу компании новых функций в области освоения и эксплуатации Киринского и Южно-Киринского газоконденсатных месторождений;
- актуализация положения об оплате труда работников и схемы должностных окладов;
- разработка системы социального обеспечения работников компании с учётом региональных особенностей осуществления производственной деятельности;
- внедрение системы страховой защиты работников организации;
- формирование согласованного списка работников, согласных на переезд в г. Южно-Сахалинск;

- разработка дополнительного стимулирующего пакета для руководителей и специалистов, готовых к переезду в г. Южно-Сахалинск;
- проведение экспертизы показателя «среднемесячная заработная плата» с учётом районного коэффициента и северной надбавки в целях формирования расходной части бюджета доходов и расходов организации;
- внесение корректировки в бюджет текущего года, а также формирование бюджета доходов и расходов организации на следующий календарный год, с учётом затрат, связанных с перемещением организации, включая затраты на перемещение персонала, обеспечение их социальной защиты, льгот и гарантий в соответствии с действующим Коллективным договором и Трудовым Кодексом;
- решение организационных вопросов, связанных с обустройством новых рабочих мест в г. Южно-Сахалинске.

Подобные крупномасштабные мероприятия несомненно являются очень важными и нужными для расширения Единой системы газоснабжения страны, являясь инструментом для реализации стратегических целей ПАО «Газпром», вместе с тем они сопровождаются значительными финансовыми затратами, и, что немаловажно, компании несут большие потери из-за оттока высококвалифицированных кадров.

В целях сохранения высококвалифицированных кадров и готовности работников к переезду в другой город, ПАО «Газпром» разрабатывает и реализовывает социальные программы, с помощью которых для работников создаются комфортные условия труда и отдыха в местах расположения компаний.

Тем не менее, при переезде в организации происходит высокое выбытие кадров, многие из которых являются высококвалифицированными специалистами, что может нанести серьёзный экономический ущерб. Это является риском для организации и относится к сфере кадровых рисков.

Классификация кадровых рисков на «входе», «внутри» и на «выходе» при переезде организации

Из множества классификаций кадровых рисков наиболее показательной, относительно переезда, является подразделение по этапам управления [1]:

- на «входе» в организацию;
- «внутри» организации;
- на «выходе» из организации.

Риски на «входе» возникают при найме работников, риски «внутри» организации – при работе с персоналом, на «выходе» – при увольнении сотрудников. В данном разделе выявлены кадровые риски, возникшие при переезде одной из нефтегазовых компаний в другой регион.

При каждом этапе существует ряд факторов, которые могут вызвать рисковое событие, которые в последствии могут привести к определённом урону для организации.

Риск на «входе» может повлечь за собой временные и финансовые потери, неправильный подбор персонала, причинение ущерба имиджу компании.

Риски «внутри» организации могут привести к снижению мотивации персонала, нелояльности, неэффективному использованию потенциала, и даже к потере работника.

Риски на «выходе» могут привести как к финансовым, так и к имиджевым потерям.

На «входе» в организацию существует пять основных факторов, влияющих на риск (табл. 1):

1. Подача объявления включает в себя отсутствие ориентации на рынок труда в том регионе, куда перемещается компания. Данный фактор выражается в поиске кандидатов на вакантные позиции на предприятиях и в вузах, расположенных в других регионах страны. Помимо этого отметим такое рисковое событие, как отсутствие вакансии в открытом доступе. Так, поиск кандидатов может вестись сотрудниками организации, частично информация предоставляется на ярмарке вакансий в ВУЗах. Остальная информация распространяется исключительно в устной форме в неформальной обстановке между руководителями организации и некоторыми сотрудниками. Соответственно данный фактор ограничивает возможность найти подходящего кандидата.

2. Формирование требований включает наличие специфических требований к кандидатам.

а) Наличие специфических требований при переезде организации представляет собой готовность работника на переезд,

а также особое требование к состоянию здоровья. При этом сохраняются завышенные требования к квалификации, образованию и опыту работы кандидатов.

Таблица 1.

Кадровые риски на «входе» в организацию при переезде

«Вход» в организацию	Рисковые события
Подача объявления	Отсутствие ориентации на рынок труда в том регионе, куда перемещается компания
	Отсутствие информации о вакансии в открытом доступе
Формирование требований	Наличие специфических требований к кандидатам
Оценка кадровой службой и руководителями подразделения	Предоставление кандидатом ложной информации о согласии на переезд
	Некорректная оценка личностных и профессиональных качеств кандидата
	Некорректная информация об условиях найма и работы/перспектив
	Затяжной процесс оценки кандидата, нахождение в "подвешенном" состоянии
Найм/заключение договора	Отказ от заключения договора
Адаптация	Неполное проведение/отсутствие адаптации
	Неприятие коллектива
	Отсутствие поддержки руководителя
↓	
Кадровые риски	
Подобран неподходящий кандидат	
Увеличение финансовых и временных затрат на поиск кандидата	
Не подобран кандидат	
Имиджевые потери	

Источник: составлено автором.

3. Оценка кадровой службой и руководителями подразделения включает: предоставление кандидатом ложной информации о согласии на переезд; некорректную оценку личностных и профессиональных качеств кандидата; некорректную информацию об условиях найма и работы/перспектив (данная ситуация вводит работника в заблуждение, при этом ещё до переезда могут выясниться факты, влияющие на решение о дальнейшей работе); затяжной процесс оценки кандидата, нахождение в «подвешенном» состоянии (в связи с переездом организации, абсолютно все сотрудники заняты вопросами передислокации, следовательно, процесс оценки кандидата, утверждения его на должность занимает более продолжительный срок).

4. Найм/заключение договора включает отказ от заключения трудового договора с организацией. С учётом переезда организации, а также замедленного рассмотрения кандидатуры, потенциальный работник, не зная о состоянии процесса его трудоустройства, может найти другое место работы, и, следовательно, отказаться от заключения договора.

5. Адаптация включает в себя: неполное проведение или отсутствие адаптации, неприятие коллектива, отсутствие поддержки руководителя.

а) Неполное проведение или отсутствие адаптации вызывается тем, что персонал занимается вопросами переезда, многие собираются уйти из организации, следовательно, вопрос адаптации и подготовки нового сотрудника не представляет интереса для работающих лиц. Неприятие коллектива может стать достаточно ярким явлением на ближайшую перспективу: ведётся активный найм сотрудников, коллектив не сформирован и не сплочён. Данное обстоятельство может привести к негативному восприятию новых сотрудников и раздражению в связи с увольнением коллег. Отсутствие поддержки руководителя может быть также проявлено в связи с его занятостью или не заинтересованностью подготовки кадров организации, которыми он не будет управлять.

В кадровые риски «внутри» организации входят такие факторы как планирование и развитие карьеры, условия труда, организация трудового процесса, обеспечение экономической безопасности предприятия (табл. 2).

Таблица 2.

Кадровые риски «внутри» организации

«Внутри» организации	Рисковые события
Планирование и развитие карьеры	Риски в кадровом резерве
	Не соответствие развития карьеры изначально оговоренным условиям
Условия труда, организация трудового процесса	Возникновение конфликтов
	Отсутствие системы социальной поддержки
	Абсентеизм персонала
	Перегрузка на работе
Обеспечение экономической безопасности предприятия	Разглашение конфиденциальной информации
↓	
Кадровые риски	
Увольнение сотрудника	
Снижение мотивации сотрудника	
Нелояльность сотрудника	
Неэффективное использование потенциала сотрудника	

Источник: составлено автором.

1. Планирование и развитие карьеры включает риски в кадровом резерве и несоответствие развития карьеры изначально оговорённым условиям. Риски в кадровом резерве для организации являются наиболее значимыми, поскольку в ситуации переезда компании резервисты могут не согласиться на переезд, что приведет к дефициту будущих руководителей в компании. Помимо этого, руководители структурных подразделений обещают своим подчинённым карьерный рост и повышенную заработную плату, но ставится условие, что данное перемещение будет возможно строго после переезда работника. Соответственно, условие, не прописанное в документах не вызывает доверия у сотрудников.

2. Условия труда, организация трудового процесса включает в себя:

а) Возникновение конфликтов. Достаточно часто конфликты возникают из-за неудовлетворённости работников.

б) Отсутствие системы социальной поддержки. Самый важный фактор для сотрудников организации. Риск возникает в случае отсутствия точной информации о сроках переезда и предоставлении жилья для работников организации.

в) Абсентеизм персонала. Как описано выше, более половины сотрудников находится в активном поиске другого места работы, что может послужить отсутствием интереса к выполняемой работе на нынешнем рабочем месте.

г) Перегрузка на работе. Большинство работников занято подготовкой сопроводительной и нормативной документации в связи с переездом. Помимо этого, как правило, подготовка к данному процессу происходит в ускоренном темпе, и каждый работник выполняет гораздо больший объем работ.

3. Разглашение конфиденциальной информации – один из наиболее опасных риск – факторов. Является событием с высокой степенью риска, любое неудовлетворение потребностей работника может привести к переманиванию в конкурентную организацию.

В кадровые риски на «выходе» из предприятия входит увольнение (табл. 3).

Таблица 3.

Кадровые риски на «выходе» из организации

«Выход» из организации	Рисковые события
Увольнение	Антиреклама (распространение негативного мнения о компании)
	Переманивание работника или группы работников руководителем
	Разглашение конфиденциальной информации после процедуры увольнения
↓	
Кадровые риски	
Переманивание кадров	
Имиджевые потери	
Судебные споры	

Источник: составлено автором.

При увольнении возможны:

а) Антиреклама. Неудовлетворённый условиями переезда уволенный или уволившийся работник может предоставлять неверную информацию о компании другим соискателям, искажать внутренние организационные процессы, что может нанести ущерб имиджу организации.

б) Переманивание работника или группы работников руководителем. В настоящее время это один из самых опасных факторов. Допустим, начальник структурного подразделения несогласный с условиями переезда и находящийся в поиске работы, знает, что его подчинённые не хотят переезжать и также находятся в поиске работы, может переманить их за собой.

в) Разглашение конфиденциальной информации после процедуры увольнения также является опасным риск-фактором. К тому же, это может послужить условием найма на высокооплачиваемую должность в другой конкурирующей компании.

На каждом этапе (на «входе», «внутри» и на «выходе») необходимо выделять события с наибольшей степенью угроз и факторы, влияющие на их возникновение, после чего разрабатывать мероприятия по минимизации кадровых рисков. Основной целью при этом выступает нахождение действенных рычагов, способных снизить риск потери компанией квалифицированного персонала, массовое увольнение которого обусловлено переездом компании в другую местность.

Процесс сохранения персонала не предполагает каких-либо нововведений или кардинальных мер, это скорее слаженная, грамотная и целенаправленная работа, нацеленная на результат в рамках имеющегося правового поля. Это изучение положительного опыта организаций, прошедших путь переезда в другую местность, а также способность руководителя чётко ставить подчинённым задачи, контролировать их исполнение и влиять на результат на всех этапах его развития.

Для минимизации негативных последствий перемещения компании в другой регион последней необходимо:

- Провести комплекс мер по информированию сотрудников касательно процедуры переезда, желательно в форме общего собрания с выступлением генерального директора компании и межрегиональной профсоюзной организации, где донести

до сотрудников все положительные изменения, связанные с переездом организации, что позитивно скажется на повышении мотивации персонала. Также возможен вариант персонального информирования каждого сотрудника в форме письменного обращения генерального директора с предоставлением чёткой и объективной информации, касающейся переезда организации, с предоставлением плана – графика поэтапного процесса перемещения структурных подразделений и обеспечения прав и гарантий отдельно взятого работника. Помимо этого можно создать на корпоративном сайте компании форум, касающийся переезда, на котором уже переехавшие работники могли делиться своими впечатлениями о городе, регионе, условиях жизни.

- Организовать этапы переезда с учётом потребностей и пожеланий работников. Так, большинство женщин, имеющих детей школьного возраста, лучше отреагировали бы на переезд организации, если бы он прошёл в начале лета, и у ребёнка была возможность закончить текущий учебный год, а в следующий класс пойти с нового учебного года.

- Провести в регионе, в который перемещается компания, краевую ярмарку вакансий и заключить договор о сотрудничестве с региональным центром занятости населения.

- Путём подготовки официального обращения в адрес региональных властей обеспечить необходимое количество мест в детских дошкольных учреждениях, школах, лицеях, гимназиях для детей работников, переезжающих из г. Москвы.

- Обеспечить регистрацию вновь прибывающих сотрудников по месту пребывания с целью обеспечения полисами обязательного медицинского страхования и прикрепления к медицинским учреждениям города.

- Обеспечить сотрудников возможностью занятиями физкультурой и спортом, проведения спартакиад в компании, заключив договор аренды с одним из муниципальных спортивных комплексов в регионе.

- Заключить соглашение с университетами, находящимися в регионе переезда, об организации работы по открытию на базе первого кафедр по дефицитным для компании специальностям, или договоров по целевым студентам.

- Задействовать уже существующую программу адаптации, обеспечить её выполнение.

- Обеспечить восполнение оперативного кадрового резерва организации.

Проведение политики доброжелательности, открытости и информированности даст возможность работнику получать информацию «из первых рук», исключив возможность неверного толкования, возникновения разного рода слухов и недостоверных сведений, повысит мотивацию персонала и его лояльность к организации.

Вместе с тем, реализация этих мероприятий подчеркнёт, что главная ценность компании – это человеческие ресурсы, политика управления которыми ведётся в компании.

Несмотря на достигнутые успехи в области управления человеческими ресурсами, экономика отрасли находится в постоянном развитии и движении, что требует всестороннего контроля и управления затратами. Оптимизация затрат, в свою очередь, требует изменения условий функционирования компаний - реорганизаций, реструктуризаций, а разведка новых запасов углеводородного сырья и их добыча ведёт к созданию новых газодобывающих компаний и изменению местонахождения существующих.

Указанные изменения, с одной стороны, предоставляют компаниям ряд возможностей, с другой, влекут за собой возникновения ряда рисков, важнейшими из которых являются кадровые риски. Для минимизации последних необходимо их своевременное выявление, классификация и разработка соответствующих мер по управлению.

Список используемой литературы:

1. Зубарева А.А. Управление персоналом в нефтегазовых компаниях. Диссертация. – М.: ИЦ РГУ нефти и газа имени И.М. Губкина, 2013. – 149с.
2. Ясин Е. Переезд госкомпаний из Москвы – это новый канал выкачивания ресурсов // Собеседник. – 2014. – № 5 – С. 6.
3. Официальный сайт ПАО «Газпром» [Электронный ресурс]. URL: <http://www.gazprom.ru/about/production/projects/deposits/>

Исламгалиева Е.Р.,
к.э.н., доцент кафедры управления трудом и персоналом
РГУ нефти и газа (НИУ) имени И.М. Губкина

Достоинный труд: ОСОБЕННОСТИ РЕАЛИЗАЦИИ И РАЗВИТИЯ

В связи с изменениями, происходящими как в экономической сфере нашей страны, так и на рынке труда, которые характеризуются расслоением общества и увеличением разрыва в доходах работников, особую важность и актуальность приобретают вопросы реализации концепции достойного труда. В данной статье будут рассмотрены основные подходы в развитии достойного труда на макро- и микроуровнях, а также особенности реализации концепции в России.

«Достоинный труд» является официально признанным термином Международной организации труда (МОТ). Впервые он был употреблен в 1999 г. в докладе «Достоинный труд» Генерального директора МОТ Х.А. Сомавиа на 87-й сессии МОТ. В.В. Путин поддержал идею внедрения в России концепции достойного труда. Из выступления В.В. Путина на 100-й сессии Конференции МОТ в 2011 году: «...Наши шаги идут в русле разработанной МОТ Концепции достойного труда. Мы разделяем ее основные постулаты, более того – готовы способствовать их самому активному продвижению в глобальную социально – экономическую повестку дня».

Реализация концепции достойного труда на макроуровне

В настоящее время существует множество подходов к разработке индикаторов достойного труда. Общим для них является охват критериев достойного труда, определенных в концепции достойного труда МОТ¹: социальной защищенности, соблюде-

¹ Баррет-Рид, Полин, Директор Бюро МОТ в Москве, «Концепция МОТ о достойном труде» // Ломоносовские чтения, круглый стол «Достоинный труд XXI веке», 25.11.2004 г.

ния прав работников, доступа к занятости, развитости социального диалога. Рассмотрим подробнее основные подходы различных исследователей.

1. Подход группы исследователей Р. Анкера, И. Чернышева, Ф. Эггера, Ф. Меграна и Дж. Риттера, являющийся основным подходом, используемым МОТ, выделяет 6 критериев достойного труда: возможности для труда, свободный выбор вида занятости, производительный труд, справедливость на работе, защищенность на работе и достоинство на работе. Также разработчиками подхода был представлен ряд параметров, при помощи которых возможно оценить уровень выполнения того или иного критерия. В результате предложено 11 групп индикаторов, включающих около 30 показателей. Преимуществом данного подхода является охват практически всех направлений достойного труда. Среди недостатков метода можно отметить его трудоемкость, поскольку необходим расчет множества индикаторов, что требует сбора и анализа большого объема данных.

2. Подход к оценке достойного труда Д. Гаи, особенностью которого является разработка индекса достойного труда, применимого на макроуровне. Данная методика позволяет оценивать и ранжировать страны по уровню развития достойного труда. Так, согласно данному подходу, предложено оценивать достойный труд в странах по четырем основным элементам: занятость, социальная защита, основные права в сфере труда и социальный диалог.

3. Подход измерения прогресса в области достойного труда через показатель дефицита достойного труда, предложенный Д. Бескондом, Ф. Меграном, А. Шатенье, объединяет 7 показателей: низкую часовую оплату труда, чрезмерную продолжительность рабочего времени, безработицу, непосещение школы детьми в возрасте 10–14 лет, молодежную безработицу, разрыв в участии мужчин и женщин в составе рабочей силы, и лиц пожилого возраста, не получающих пенсию. Итоговый индекс рассчитывается как среднее из суммы количественных значений показателей. Полученный результат интерпретируется как средняя доля населения, испытывающая дефицит достойного труда.

Преимуществом и особенностью данного подхода является возможность оценки достойного труда отдельных категорий населения. Идея, на которой основано выделение категорий населения в том, что для разных категорий людей разный труд будет считаться достойным. Для детей достойный труд – это возможность не трудиться и получать образование, для молодежи – адекватная оплата и отсутствие переработок, для безработных – это возможность быстро найти работу и т.д. Ограниченность подхода обусловлена отсутствием индикаторов безопасности на рабочем месте и социального диалога.

4. Подход, применяемый Программой развития ООН. Для оценки прогресса в области достойного труда выбраны 7 индикаторов:

- доля занятых в общей численности населения,
- занятость в формальном секторе и соотношение показателя женщин и мужчин,
- уровень уязвимой занятости и соотношение показателя женщин и мужчин,
- доля «работающих бедных» (живущих на 1,25 долларов США в день) в общей численности занятых,
- уровень безработицы в зависимости от уровня образования,
- уровень использования детского труда (% детей в возрасте 5–14 лет),
- длительность оплачиваемого послеродового отпуска.

Данные показатели были отобраны с учетом возможностей сбора информации по максимальному количеству стран. Следует отметить, что данный подход сочетает в себе элементы предыдущих подходов, и при этом представленные индикаторы оценивают лишь некоторые аспекты достойного труда.

5. В следующем научном подходе авторов Ф. Бонне, Ж. Фигуэредо, Г. Стендинга предлагается использовать не один, а несколько индексов достойного труда. Все предлагаемые индексы объединяет общая предпосылка: достойный труд означает безопасность и защищенность – в обществе, на рабочем месте,

для каждого работника. Авторы выделяют семь «сфер безопасности», или видов гарантий: безопасность на рынке труда, гарантии получения занятости, безопасность работы, безопасность на рабочем месте, гарантии повышения навыков, гарантии получения доходов и возможность высказывать свое мнение. Основными гарантиями являются защищенность с точки зрения получения дохода и возможность высказываться и влиять на принятие решений.

Кратко существующие подходы для оценки достойного труда на макроуровне представлены в таблице 1.

Анализ существующих подходов к оценке достойного труда позволяет сделать вывод о том, что некоторые из них в большей степени ориентированы на исследование достойного труда на макроуровне (в частности, подходы Р. Анкера и Д. Бесконда). Подходы Д. Гаи и Ф. Боне предусматривают показатели и методологию их расчета, применимые и на уровне предприятия.

При выборе показателей и индикаторов достойного труда необходимо учитывать следующие требования:

✓ Полнота. Показатели достойного труда должны давать представление об объекте в целом, измерять его целиком, отражать все его характеристики.

✓ Соответствие математическим требованиям, а также требованиям, предъявляемым к статистическим индексам.

✓ Точность. Показатели должны максимально точно отражать все характеристики измеряемого объекта.

✓ Сравнимость. Показатели должны давать адекватную информацию для проведения сопоставления.

Помимо соблюдения перечисленных требований необходимо учитывать следующие особенности критериев достойного труда и сбора статистической информации²:

² Ghai D. Decent work: Concept and indicators// International Labor Review (Geneva), 2003. Vol. 142, №2, pp.113-145.

Таблица 1.

Критерии достойного труда в подходах различных исследователей

Исследования Д. Гаи³	Группа исследователей во главе с Р. Анкером⁴	Группа исследователей во главе с Д. Бескондом⁵	Группа исследователей во главе с Ф. Бонне⁶
Социальная защищенность	Вероятность найти работу	Низкая часовая оплата труда	Безопасность на рынке труда
Соблюдение прав работника	Свободный выбор работы	Избыточные часы работы	Гарантии занятости
Доступ к занятости	Производительность труда	Дети в возрасте 10–14 лет, не получающие образование	Безопасность труда
Социальный диалог	Равенство в доступе к труду	Безработица среди молодежи	Безопасность на рабочем месте
	Безопасность труда	Разница в экономической активности мужчин и женщин	Гарантии повышения навыков
	Достоинство труда	Доля населения старше 65 лет, не получающая пенсии	Гарантии получения доходов
		Уровень безработицы	Социальный диалог

Источник: 10–13.

³ Ghai D. Decent work: Concept and indicators// International Labor Review (Geneva), 2003. Vol. 142, №2, pp.113–145.

⁴ Anker R., Chernyshev I., Egger P., Mehran F., Ritter J.A. Measuring decent work with statistical indicators // International Labor Review (Geneva). 2003. Vol.142, №2, pp.147–177.

⁵ Bescond D., Chatargnier A., Mehran F. Seven indicators to measure decent work // International Labor Review (Geneva). 2003. Vol.142, № 2, pp.179–211.

⁶ Bonnet F.; Figueiredo J.B., Standing G. A family of decent work indexes// International Labor Review (Geneva). 2003. Vol.142, № 2, pp.213–238.

1. Разнородность критериев достойного труда. Некоторые критерии легко поддаются количественной интерпретации. Например, возможность занятости легко оценить через показатели занятости, безработицы, долю экономически активного населения. Но для оценки уровня развития социального диалога подобрать количественные индикаторы не просто. К тому же, один показатель не может полностью охватить и отразить всю суть критерия. В связи с этим, должны использоваться интегральные индексы, объединяющие в себе несколько индикаторов. При этом в одном индексе могут объединяться индикаторы, измеряющие разные аспекты достойного труда. Следовательно, возникают следующие вопросы: с какими весами должны учитываться те или иные показатели, объединять ли количественные и качественные показатели, каким образом проводить объединение.

2. Различие в методах сбора статистической информации по странам. Так, в МОТ используют государственную статистику стран-членов этой организации. Отсутствие единой методологии сбора статистической информации и построения индексов как в разных странах, так и в одной стране в разные периоды времени затрудняет анализ между странами, а иногда делает его бессмысленным.

3. Различие критериев достойного труда на макро-, мезо- и микроуровне. Если рассмотреть критерии достойной занятости, выделяемые на макроуровне, то, очевидно, что в них речь идет скорее о доступности такой занятости, нежели об оценке ее сущности.

4. Трудность в подборе единых показателей для всех стран. Необходимо разделять страны по уровню развития экономики, трудовых отношений, государственного регулирования. То есть, необходимо использовать тот же принцип, что и при составлении индекса человеческого развития или индекса нищеты населения. Этот принцип предполагает применение разных методов измерения для различных групп стран.

Несмотря на то, что некоторые исследователи предлагали количественные оценки достойного труда с использованием предложенных методов, все они подчеркивают, что при подборе индикаторов достойного труда для страны необходимо проведе-

ние глубокого анализа экономической структуры, этапа ее развития, принадлежности к той или иной группе стран, институциональных особенностей и прочих страновых характеристик.

Реализация концепции достойного труда в России

Для полноценного внедрения концепции достойного труда в российских реалиях необходимо реализовать принципы, сформулированные в документах МОТ и Программе Федерации Независимых Профсоюзов России «Достойный труд-основа благополучия человека и развития страны». К таким принципам относятся: достойная заработная плата, эффективная занятость, безопасные условия труда, социальная защита работников, в том числе при безработице, непрерывное профессиональное развитие и социальное партнерство.

Одной из важнейших целей Концепции является обеспечение работников достойной заработной платой. Стандартами достойного труда в сфере заработной платы являются:

1. Минимальный размер оплаты труда (МРОТ) на уровне минимального потребительского бюджета;
2. Установление минимальной тарифной ставки (минимального оклада) на уровне не ниже минимального размера оплаты труда, установленного федеральным законом;
3. Минимальный размер оплаты труда – минимальная государственная гарантия по заработной плате работника за неквалифицированный труд в нормальных условиях труда;
4. Соответствие уровня оплаты труда квалификации работника, сложности, количеству, качеству и условиям труда;
5. Равная оплата за труд равной ценности без какой-либо дискриминации;
6. Обеспечение повышения уровня реального содержания заработной платы;
7. Государственное содействие системной организации нормирования труда.

Среди вышеперечисленных стандартов можно отметить, что в России на сегодняшний день наиболее проблемными являются несоответствие уровня минимального размера оплаты труда величине установленного прожиточного минимума и отсутствие государственного регулирования и содействия развитию системы нормирования труда на предприятиях.

Так, установленная величина МРОТ должна соответствовать, а, в идеале, как в большинстве развитых стран, превышать установленную величину прожиточного минимума. В то же время, в России уровень МРОТ ниже величины прожиточного минимума (табл.2).

Следует отметить, что Правительство РФ периодически повышает МРОТ, пытаясь приблизить его к уровню прожиточного минимума. Ведь минимальный размер оплаты труда должен не только поддерживать физическую активность работника, но и воспроизводить способность к труду и развитию работника, он должен соответствовать цене потребительской корзины, включающей в себя необходимый набор продуктов, товаров и услуг. В последние годы разрыв между величиной МРОТ и прожиточного минимума начинает сокращаться. Так, по данным второго квартала 2017 года, МРОТ составлял 70 % от величины прожиточного минимума, в третьем квартале 2007 года МРОТ составлял 55,3% от величины прожиточного минимума, а в 2001 году всего лишь 12,27%.

Следующим проблемным моментом является отсутствие государственного содействия системной организации нормирования труда.

Таблица 2.

Динамика роста МРОТ и прожиточного минимума в России в период с 2001 г. по 2017 г.

Дата	Размер МРОТ в целях оплаты труда	Величина прожиточного минимума для трудоспособного населения
2017	7800 (7500 до 1.07.2017 г.)	11163 (за 2 квартал 2017 г.)
2016	6204 (7500 с 1.07.2016 г.)	10466
2015	5965	9662
2014	5554	8283
2013	5205	7871
2012	4611	7049
2011	4611	6878

2010	4330	6138
2009	4330	5572
2008	2300	4971
2007	2300	4159
2006	1100	3659
2005	800	3255
2004	600	2602
2003	600	2304
2002	450	1968
2001	200	1629

Источник: составлено автором на основе данных Федеральной службы государственной статистики

В период плановой экономики разработка межотраслевых и отраслевых справочников норм труда осуществлялась централизованно. Указанные нормы носили рекомендательный характер и служили исходной базой для расчета локальных (местных) норм выработки и времени, норм обслуживания и расчета необходимой численности⁷.

При центральных отраслевых государственных органах действовало более 150 научных организаций общей численностью более 12 тыс. работников, которые десятилетиями создавали отраслевую и межотраслевую нормативную базу. Этими организациями было разработано более 3500 нормативных справочников, из них более 500 межотраслевых, по которым можно было нормировать труд рабочих и служащих в отраслях экономики до 90% работающих. Координацию деятельности этих организаций во всех отраслях экономики и разработку межотраслевых норм труда осуществляло ЦБНТ Госкомтруда СССР.

⁷ Симонова И.Ф., Исламгалиева Е.Р. Направления совершенствования концепции достойного труда в России // Нефть, газ и бизнес, 2014, № 12. – с. 54-58.

В связи с приватизацией отраслевое управление предприятиями и централизованная разработка нормативов по труду фактически прекратили свое существование. На многих предприятиях были упразднены подразделения по организации и нормированию труда, в результате чего были потеряны квалифицированные кадры, крайне необходимые для нормального функционирования этого направления.

Нормирование труда на предприятиях не только не улучшилось, но и резко ухудшилось. По полученным материалам с предприятий при апробации межотраслевых нормативов времени, общения на семинарах и круглых столах можно сделать вывод, что уровень нормирования значительно снизился. Так, если в 1990 г. нормировался труд около 90% работников, занятых в реальном секторе экономики, то в настоящее время эти показатели составляют 50–55%, при этом средний процент выполнения норм в промышленности составляет 220–260%⁸.

Обозначим причины ухудшения нормирования труда на российских предприятиях:

- ✓ по существу не ведется учет и планирование снижения выпускаемой продукции;
- ✓ перестали составляться планы организационно-технических мероприятий техническим подразделениям;
- ✓ не выдаются задания по снижению трудоемкости;
- ✓ на большинстве предприятий отсутствует система контроля за качеством действующих норм и их пересмотр в связи с изменением организационно-технических условий;
- ✓ нормативная база межотраслевых и отраслевых нормативов в большинстве своем была на бумажных носителях и утрачена, а поэтому предприятия используют нормы труда, ранее рассчитанные под уровень заработной платы;
- ✓ свелось к нулю нормирование труда в период освоения новой продукции;
- ✓ в отдельных случаях применяются нормы, которые устанавливаются произвольно без учета степени технического

⁸ Материалы семинара «Практические рекомендации по нормированию труда на предприятии»: ООО «ЦНТИ «Прогресс-М», Москва, 2013.

оснащения производства, уровня освоения рабочими новых методов и приемов труда;

- ✓ отсутствие научно-методических рекомендаций по совершенствованию нормирования труда и разработке норм и нормативов;

- ✓ значительно снизился образовательный уровень работников, занимающихся нормированием труда. Если в 1990 г. 70% из них имели высшее образование, то в настоящее время лишь 47%;

- ✓ недостаточна численность специалистов по нормированию труда на предприятиях. В среднем на 1000 работающих приходится один нормировщик. В плановой экономике при наличии централизованно разработанных норм труда на одного нормировщика приходилось 400–500 работающих, тогда как в передовых странах на 1000 работающих приходится 8 нормировщиков.

Таким образом, комплексное обоснование норм труда в рамках современного предприятия является практически невыполнимой задачей, так как требуется привлечения к этой работе специалистов различного профиля.

При этом, следует отметить и положительный опыт. Так, отдельные руководители крупных предприятий осознали, что нормирование труда – это не только определение необходимых затрат времени на единицу продукции или объема выполненных работ, но и постоянный поиск путей снижения издержек производства и повышение на этой основе производительности труда, и создают нормативные организации или самостоятельные подразделения. Так в 1999 году Газпромом была создана Центральная нормативно-исследовательская организация.

В рыночных условиях нормирование труда является одним из важных экономических показателей при управлении производством в решении вопросов повышения производительности и эффективности труда, конкурентоспособности отечественной продукции, развития личности работника и решения насущных социальных задач.

Для повышения роли нормирования труда в рыночных отношениях необходимы следующие условия:

- наличие научно обоснованной межотраслевой и отраслевой нормативной базы по труду;

- высокая квалификация специалистов по нормированию труда;
- наличие программных средств для оперативного нормирования на предприятиях;
- наличие тарифных ставок, обеспечивающих достойную заработную плату работнику при выполнении норм труда⁹.

Для формирования научно обоснованной базы по труду необходимо:

- иметь соответствующие подразделения в отраслях экономики, государственных корпорациях, холдингах;
- возобновить в учебных университетах и институтах подготовку специалистов «технолог-нормировщик» на технологических факультетах, которые могут быть использованы на предприятиях в качестве технологов или нормировщиков;
- обновить методологическую базу по нормированию труда;
- разработать концепцию об улучшении нормирования труда в рыночных условиях;
- определить орган федеральной исполнительной власти, который гарантировал бы работникам государственное содействие системной организации нормирования труда.

Таким образом, необходимо активное государственное участие в развитии вышеперечисленных стандартов.

Также, следует отметить, что в российском трудовом праве категория достойного труда пока не нашла своего отражения, хотя сегодня в России уделяется особое внимание вопросам развития национального рынка труда и выработке эффективной политики занятости, направленной на повышение экономической активности населения, рост числа новых рабочих мест и расширение возможностей для реализации прав человека на достойный труд. Создание условий для развития достойного труда оп-

⁹ Симонова И.Ф., Исламгалиева Е.Р. Направления в совершенствовании реализации Концепции достойного труда в России // Сборник статей по материалам 5-го межвузовского круглого стола «Российский рынок труда глазами молодых ученых»: сборник статей / Под ред. Р.П. Колосовой (Электронное издание). – М.: Экономический факультет МГУ имени М.В. Ломоносова, 2016. URL : <https://www.econ.msu.ru/sys/raw.php?o=31403&p=attachment>

ределено целью государственной социальной политики в Стратегии государственной национальной политики РФ на период до 2025 года, Стратегии инновационного развития Российской Федерации на период до 2020 года, Концепции демографической политики РФ на период до 2025 года.

Современные подходы к оценке достойного труда на уровне предприятия

Достойный труд на уровне предприятия, или микроуровне, анализируется с точки зрения обеспечения безопасности работника и роста занятости. Для измерения достойного труда на уровне организаций используют «индекс достойного рабочего места» (decent work-place index). Для построения ИДРМ необходимы индикаторы принципов политики компании в сфере трудовых отношений. К числу таких индикаторов относятся:

1. Возможность развития человеческого капитала работника. Для измерения возможности воспроизводства человеческого капитала используется индекс воспроизводства человеческого капитала, включающий три показателя:

- проведение компаний тренингов для новых сотрудников;
- проведение повторных тренингов для улучшения результатов работы или перевод работника на другое место работы, но требующее похожих навыков;
- проведение новых тренингов для карьерного продвижения работников.

2. Гарантии сохранения занятости. Для оценки гарантий сохранения занятости используется «индекс сохранения рабочего места». Этот показатель оценивает действия организации при перезаключении контрактов, оповещении работников в случае увольнения, выплаты работникам при увольнении, использование процедур коллективных соглашений.

3. Безопасность рабочего места. Показатели безопасности труда оцениваются через наличие подразделений, контролирующих безопасность условий труда, количество несчастных случаев на производстве.

4. Отсутствие дискриминации. Определяется через индекс отсутствия дискриминации, который оценивается косвенными индикаторами: долей женщин в общей численности занятых, равенство в доступе к тренингам, равенство при приеме и увольнении.

В определенной мере охарактеризовать состояние социально-трудовой сферы предприятий может показатель корпоративной социальной ответственности. Под социальной ответственностью понимается уплата налогов, создание рабочих мест, выплата заработной платы, реализация социальных программ для персонала, спонсорство и благотворительность, реализация мероприятий по охране труда и экологических программ. Таким образом, показатель корпоративной социальной ответственности характеризует определенные отдельные элементы достойного труда.

Так, например, в Саратовской области разработана методика оценки добровольной корпоративной социальной ответственности организаций. Направления оценки добровольной корпоративной социальной ответственности организаций представлены в таблице 3.

Однако данный подход оценивает лишь затраты на развитие социально-трудовой сферы предприятия, не учитывая в полной мере все критерии достойного труда.

Таблица 3.

Затраты организаций в рамках добровольной корпоративной социальной ответственности

Затраты на решение Социальных вопросов работников и членов их семей в организации	Затраты на социальные вопросы вне организации
1. Охрана здоровья и поддержание здорового образа жизни; 2. Социальная поддержка семьи и льготы работникам; 3. Помощь по обеспечению работников жильем; 4. Поддержка работающих ветеранов; 5. Расходы на подготовку кадров и работу с персоналом; 6. Охрана труда и экологическая безопасность.	1. Реализация социальных программ в рамках двусторонних соглашений организации и Правительства области; 2. Расходы на социальные программы вне организации сверх двусторонних соглашений с Правительством области.

*Источник:*¹⁰

¹⁰ Методика оценки добровольной корпоративной социальной ответственности организаций в Саратовской области, URL: <http://www.csrjournal.com/lib/analyticarticle/1454-metodika-ocenki-dobrovolnojj-korporativnojj.html>.

С позиции работника, достойный труд на предприятии заключается в возможности работать при условиях гарантий безопасности во всех сферах труда. Для измерения достойного труда на данном уровне используются следующие индексы:

1. Индекс сохранения занятости – это субъективное ощущение работником вероятности сохранить рабочее место. Для измерения этого индекса могут использоваться показатели наличия/отсутствия контракта, размер подразделения, в котором человек работает.

2. Индекс возможности найти работу – субъективная оценка работника вероятности найти хорошую работу в течение года. Для измерения могут использоваться следующие показатели: увеличение дохода за последние пять лет, продвижение по службе, повышение социального статуса.

3. Индекс безопасности труда – субъективная оценка наличия на работе условий безопасности и отсутствия угроз здоровью. Показатели – наличие комитета или отдела по контролю над соблюдением техники безопасности, необходимость работать с опасным оборудованием или химическими веществами.

4. Индекс воспроизводства человеческого капитала – насколько необходимы специальные навыки, высокая квалификация при работе. Показатель – прохождение тренингов.

5. Индекс участия в принятии решений – насколько организация представляет интересы работников. Доступные показатели: наличие профсоюза в организации, принадлежность к профсоюзу, наличие других организаций, представляющих интересы работника.

6. Индекс стабильности дохода – насколько работник удовлетворен получаемым доходом, насколько он чувствует удовлетворенность при сравнении своего дохода с доходами и уровнем жизни других людей. Показатели: достаточность дохода, стабильность дохода, наличие доступа к другим выплатам, неденежным вознаграждениям.

Современные подходы к оценке уровня достойного труда на микроуровне представлены в работах Д. Гаи, Ф. Бонне, Павловой Е.А., Санковой Л.В., Смирновой Т.В., Гуменюка Н.В.

Подход, предложенный Д. Гаи, разработан для оценки уровня достойного труда в индустриальных странах в 1990-е годы. Предложенные Д. Гаи индикаторы используются для ранжирования и классификации стран по «достойности труда». Несмотря на то, что он рассматривал достойный труд на макроуровне, часть его методологических положений применима и на уровне предприятий. Его методология разработки индекса следующая: если критерий оценивается не одним показателем, то из них берется среднее, причем все показатели входят с одинаковым весом. Таким образом, действие отдельных составляющих индикаторов достойного труда усредняется¹¹.

Ф. Бонне в своей статье для создания индекса достойного труда на каждом уровне предлагает использовать следующую методологию: для каждого вида гарантий определяются индикаторы, которые затем объединяются в «индексы безопасности», или «индексы гарантий»¹². При этом используется процедура нормализации, впервые предложенная при разработке индекса человеческого развития. После нормализации считается среднее значение из всех индексов, а затем проводится ранжирование стран (или предприятий) по полученному результату от 0 (самый низкий, самый плохой показатель) до 1 (лучший показатель).

Слабым местом этого подхода является то, что полученный результат показывает не абсолютное, а относительное значение.

В отечественной литературе можно выделить исследования Т.В. Смирновой, которая рассматривает проблему критериев достойного труда применительно к интеллектуальной деятельности и исследования Е.А. Павловой и Санковой Л.В., которые рассматривают вопросы оценки достойного труда на предприятиях электроэнергетики. При этом они предлагают разделить критерии достойного труда на базовые и дополнительные. Базовые критерии – это критерии, наличие которых обязательно для определения труда как достойного. Дополнительные критерии являются субъективными и измеряют степень достойности, качество труда.

¹¹ Ghai D. Decent work: Concept and indicators// International Labor Review (Geneva), 2003. Vol. 142, №2.

¹² Bonnet F.; Figueiredo J.B., Standing G. A family of decent work indexes// International Labor Review (Geneva). 2003. Vol.142, №2, pp.213-238.

Смирновой Т.В. в качестве базовых критериев достойного труда выделены следующие: трудовой доход, условия труда (в том числе и безопасность труда), социальная защищенность и возможности (карьерного роста, обучения за счет работодателя, самореализации и другие). Среди дополнительных критериев исследователь выделяет моральное удовлетворение, баланс работы и личной жизни, корпоративный дух компании, отношения в коллективе, репутацию компании и другие¹³.

На рисунках 1 и 2 приведены базовые и дополнительные критерии и соответствующие каждому из них группы индикаторов, предложенные Павловой Е.А.¹⁴.



Рис. 1. Базовые критерии достойного труда

¹³ Смирнова Т.В. Базовые и дополнительные критерии достойного труда для работников интеллектуальной деятельности // Экономические науки. – № 1(62) – 2010. – с.198-201

¹⁴ Павлова Е.А. Реализация концепции достойного труда на предприятиях электроэнергетики: диссертация канд. экон. наук. – Саратов.: Саратовский государственный технический университет имени Гагарина Ю.А., 2012. – 166 с.



Рис. 2. Дополнительные критерии достойного труда

Источник: ¹⁵

В результате данной классификации Павловой Е.А. обоснованы и выявлены направления, применимые для оценки интегрального показателя достойного труда на предприятиях электроэнергетики, а именно:

- безопасность на рабочем месте,
- справедливый доход для работников,
- социальная защита,
- содержание труда,
- гарантии занятости,
- социальный диалог и участие в принятии важных решений,
- удовлетворенность трудом самих работников.

Павловой Е.А. предлагается расчет интегрального показателя достойного труда на предприятиях электроэнергетики по следующей формуле:

¹⁵ Павлова Е.А. Реализация концепции достойного труда на предприятия электроэнергетики: диссертация канд. экон. наук. – Саратов.: Саратовский государственный технический университет имени Гагарина Ю.А., 2012. – 166 с.

$$I_{дт} = 0,2k_{бт} + 0,2k_{зн} + 0,2k_{сз} + 0,15k_{ут} + 0,1k_{сд} + 0,1k_{ст} + 0,05k_{з},$$

где:

$I_{дт}$ – интегральный показатель достойного труда на предприятиях нефтегазового комплекса;

$k_{бт}$ – показатель безопасности труда. Он рассчитывается как доля работников, занятых в условиях труда, отвечающих гигиеническим нормам и требованиям (в качестве альтернативы предложено учитывать показатели отсутствия случаев травматизма и профзаболеваемости);

$k_{зн}$ – показатель «достойной» заработной платы, рассчитываемый как доля работников, получающих заработную плату выше среднего уровня заработной платы по региону;

$k_{сз}$ – показатель социальной защищенности работников, то есть доля работников предприятия, участвующих в социальных программах;

$k_{ут}$ – показатель общей удовлетворенности работников предприятия своим трудом, рассчитываемый как средневзвешенная величина баллов, полученных в результате опроса работников по ряду критериев, отражающих различные стороны их работы;

$k_{сд}$ – показатель развития социального диалога. Показатель рассчитывается как средневзвешенная величина баллов, полученных в результате опроса работников и работодателей по ряду вопросов, отражающих эту сторону социально-трудовых отношений;

$k_{ст}$ – показатель «содержательности» труда. Он может быть определен как доля работников, оценивающих свой труд как содержательный, дающий возможность реализовать свой творческий и профессиональный потенциал;

$k_{з}$ – показатель гарантий занятости, отражающий долю работников с долгосрочными трудовыми договорами.

Определение веса каждого показателя предлагается осуществлять с помощью экспертной оценки важности каждого из них, путем опроса работников и экспертов.

Для расчета перечисленных показателей используются данные статистической отчетности предприятий. Во время подсчетов не исключено появления ряда препятствий, таких как, например, сложность в получении некоторой статистической

информации по предприятию. В таком случае опираются на данные Федерального и регионального отделения службы статистики.

Итак, интегральный показатель достойного труда будет складываться как средневзвешенная величина перечисленных групп показателей, причем целесообразно учитывать, что сумма весов равна 1. Каждый из индикаторов соответственно принимает значения в интервале от 0 до 1.

Следует отметить, что подход Е.А. Павловой имеет свои недостатки, связанные, в первую очередь, с субъективностью оценки, поскольку строится на экспертных мнениях и шаблонных опросах работников.

Преимуществом данной методики является то, что интегральный показатель достойного труда может быть рассчитан в динамике за несколько лет. Также очевидно, что предложенный Е.А. Павловой интегральный показатель достойного труда позволяет проводить сравнительный анализ достойного труда по отдельным предприятиям, в том числе и в нефтегазовой отрасли. Также преимуществом данного исследования является выявление и обоснование показателей достойного труда на предприятиях, необходимых для оценки интегрального показателя. Предложенные в методике Павловой Е.А. показатели могут быть применимы и для предприятий других отраслей.

В области оценки достойного труда на отраслевых предприятиях также интересен подход, предложенный украинским исследователем Гуменюком Н.В., разработавшим систему мониторинга обеспечения достойного труда на автотранспортных предприятиях. Система мониторинга достойного труда предполагает комбинацию внутреннего мониторинга, призванного оценить уровень обеспечения достойного труда в производственной сфере (с помощью показателей внедрения в производство энерго-сберегающих технологий, общеэкономических показателей работы предприятия, показателей безопасности труда, соответствия рабочего времени международным нормами, достойной заработной платы, социальных гарантий, показателей образования работников и др.) и внешнего мониторинга, который предусматривает сбор информации по изменению законодательства

страны, государственной политики, ситуации в регионе, тенденций и динамики социально-экономического развития региона¹⁶. При расчетах степени обеспечения достойного труда на предприятиях Гуменюк Н.В. предлагает определять вес каждого показателя экспертно.

Основные различия представленных подходов заключаются в степени подробности показателей, базировании на доступной статистике, а также на том, какие данные могли бы быть применены.

На основе анализа существующих исследований в области оценки достойного труда на предприятиях различных отраслей, можно выделить следующие особенности, присущие всем вышеуказанным подходам:

1. Несмотря на многообразие показателей оценки достойного труда, охватывающих все сферы трудовых отношений, едиными для всех исследований являются следующие: безопасность труда, социальная защищенность и достойная заработная плата.

2. При расчетах итоговых индексов достойного труда исследователями предлагается метод ранжирования показателей с привлечением экспертных оценок. Стоит отметить, что данный путь ведет к снижению объективности итоговых оценок.

Также следует отметить, что в нефтегазовой отрасли исследования по оценке достойного труда ранее не проводились.

Нефтегазовая отрасль является основой функционирования экономики и жизнеобеспечения всей страны. Но в трудовой сфере отрасли существует множество нерешенных проблем: небезопасные условия труда, нестабильная занятость, текучесть кадров, недостаточно эффективный социальный диалог и другие. Решением этих проблем может стать реализация и развитие достойного труда на предприятиях нефтегазовой отрасли.

В частности, необходима разработка подходов по оценке достойного труда с учетом специфики и особенностей нефтега-

¹⁶ Гуменюк Н.В. Система мониторинга обеспечения достойного труда на автотранспортных предприятиях // Вестник Автомобильно-дорожного института ДонНТУ. – 2016. – №1(18).

зовой отрасли. В целях обеспечения объективности расчета индекса достойного труда на предприятиях нефтегазовой отрасли, видится целесообразным, максимально уйти от экспертных оценок путем выбора показателей, которые исключали бы экспертную оценку и вычислялись на основе статистической информации. Такой подход позволит в дальнейшем проводить сравнительный анализ реализации достойного труда по нескольким предприятиям. Такими показателями достойного труда на предприятиях нефтегазовой отрасли, по мнению автора, являются следующие:

- безопасность на рабочем месте,
- достойная заработная плата,
- социальная защита,
- гарантии занятости,
- развитость социального диалога на предприятии.

Исследования по развитию достойного труда на предприятиях различных отраслей экономики России в настоящее время чрезвычайно важны и актуальны, поскольку способствуют повышению репутации компаний и формированию имиджа надежных работодателей, а также росту производительности труда, снижению текучести кадров, повышению заинтересованности и удовлетворенности работников своим трудом.

Кибовская С.В.,

*к.э.н., доцент кафедры управления трудом и персоналом
РГУ нефти и газа (НИУ) имени И.М. Губкина*

**ПУТИ МОДЕРНИЗАЦИИ ДОСРОЧНОГО
ПЕНСИОННОГО ОБЕСПЕЧЕНИЯ РАБОТНИКОВ
НЕФТЯНОЙ ПРОМЫШЛЕННОСТИ,
ЗАНЯТЫХ В ПРОИЗВОДСТВАХ И НА РАБОЧИХ МЕСТАХ
С ВРЕДНЫМИ И ОПАСНЫМИ УСЛОВИЯМИ ТРУДА**

Досрочный выход на пенсию работников с тяжелыми условиями труда – одна из главных проблем российской пенсионной системы. Действующая в настоящее время система досрочного пенсионного обеспечения, созданная в период существования Союза ССР, принципиально не соответствует современным условиям рыночной экономики, и при этом она социально несправедлива. Так, более 30% пенсионеров составляют лица, которым назначена досрочная трудовая пенсия в связи с особыми и специальными условиями труда. При этом финансирование выплаты им пенсий осуществляется за счет общих средств Пенсионного фонда Российской Федерации, а не страховых взносов работодателей.

Льготные пенсии, по существу, компенсируют неблагоприятные условия труда, ответственность за которые должен нести работодатель, а также позволяют работодателям решать проблему укомплектования рабочей силой производств с вредными и опасными условиями труда. Сложившаяся ситуация не способствует заинтересованности работодателя в улучшении условий труда работников и повышении его безопасности, а также в развитии систем медицинской и социальной реабилитации пострадавших на производстве.

Право на получение этих пенсий предоставляется безотносительно к фактическим условиям труда, показателям здоровья и трудоспособности работников. Наряду с производствами, где условия труда объективно неблагоприятны, нередко встречаются и такие, где условия труда не выходят за рамки допустимых

санитарно-гигиенических норм, однако работники в связи с тем, что их профессии входят в списки производств, работ, профессий, должностей и показателей, дающих право на льготное пенсионное обеспечение, пользуются правом на установление досрочных пенсий.

Отдельного источника финансирования досрочных пенсий в связи с особыми условиями труда и за выслугу лет не существует, эти пенсии устанавливаются в рамках уплачиваемых работодателями страховых взносов. Это приводит к снижению уровня пенсионного обеспечения остальных категорий получателей пенсий (по старости, по инвалидности, по случаю потери кормильца).

В настоящее время, по данным Пенсионного фонда РФ, ежегодно 4% пенсий по старости назначаются досрочно, а численность получателей досрочных пенсий в 2017 году достигла 32% от числа всех пенсионеров. На данный момент их количество составляет 11,6 миллионов человек. В процентном соотношении их доля стала снижаться за последние четыре года, прежде всего, за счет сокращения рабочих мест с вредными и опасными условиями труда.

Известно, что одной из основных форм социальной защиты работников, занятых в производствах и на рабочих местах с вредными и опасными условиями труда, является институт досрочных пенсий (ИДП), широко применяемый в Российской Федерации на протяжении последних шестидесяти лет. Его предназначение состоит в назначении пенсий за работу во вредных и опасных условиях труда раньше общеустановленного возраста на 5, 10 и более лет.

Данный вид пенсионного обеспечения стал регулироваться подзаконными актами в форме Списков № 1 и 2 производств, цехов, профессий и должностей, работа в которых дает право на государственную пенсию на льготных условиях и в льготном размере.

Списки № 1 и 2, применяются при досрочном назначении страховой пенсии по старости в соответствии со статьей 30 Федерального закона от 28.12.2013 N 400-ФЗ «О страховых пенсиях» в порядке, установленном Постановлением Правительства

РФ от 16.07.2014 N 665. Необходимым условием получения досрочных пенсий является наличие специального стажа работы (от 7,5 до 20 лет) в определенных производствах, профессиях и должностях, что зафиксировано нормативными правовыми актами.

Некоторым категориям граждан, работающим в определенных профессиях с опасными и вредными условиями труда, полагается пенсионное обеспечение досрочно.

К таким вредным и тяжелым работам относятся следующие производства:

- горные и подземные работы (в том числе добыча ископаемых);
- металлургическое производство (черные и цветные металлы);
- производство взрывчатых веществ (порохов и боеприпасов);
- переработка нефти и газа, угля и сланца;
- химическое производство;
- производство электроники и радиоаппаратуры;
- производство строительных материалов;
- производство целлюлозы;
- стекольное производство (в том числе фарфорово-фаянсовое);
- атомная энергетика и др.

Работа в указанных производствах сопровождается наличием вредных условий труда, что связано с особой опасностью, повышенной тяжестью, наличием травматизма и других факторов (загазованность, радиационный фон, уровень шума, освещение и др.), которые могут привести к профессиональным заболеваниям, полной или частичной потере трудоспособности.

В силу сложности и специфики профессиональной деятельности работники нефтяной отрасли имеют право на досрочное пенсионное обеспечение. При назначении пенсий рабочим и специалистам, занятым в нефтяной, газовой и топливной промышленности применяются Списки производств, работ, профессий, должностей и показателей с вредными и тяжелыми условиями труда, занятость в которых дает право на пенсию по возрасту (по старости) на льготных условиях, утвержденные поста-

новлением Совета Министров СССР от 26.01.1991 № 10. Таким образом, для права на пенсию необходимо полное соответствие производства, выполняемой работы и занимаемой должности тем, что указаны в Списках.

Нефтяная отрасль России отличается значительным разнообразием применяемого оборудования, являющегося источников повышенного шума и вибрации. Технологические способы добычи нефти сопряжены с высокоинтенсивным трудом, на условиях трехсменной работы, а буровые установки расположены зачастую в регионах Крайнего Севера и приравненных к ним территориях, для которых характерны суровые природно-климатические и географические экстремальные условия проживания.

Досрочные трудовые пенсии по старости работникам нефтяной, газовой и топливной промышленности назначаются по двум основаниям.

1. Мужчинам по достижении возраста 50 лет и женщинам по достижении возраста 45 лет, если они проработали на работах с особо вредными и особо тяжелыми условиями труда соответственно не менее 10 лет и 7 лет 6 месяцев и имеют страховой стаж соответственно не менее 20 и 15 лет. Это, как правило, рабочие, занятые в производствах перегонки, крекирования сернистых нефтей и выработки из них нефтепродуктов.

2. Мужчинам по достижении возраста 55 лет и женщинам по достижении возраста 50 лет, если они проработали на работах с тяжелыми условиями труда соответственно не менее 12 лет 6 месяцев и 10 лет и имеют страховой стаж соответственно не менее 25 и 20 лет. Это рабочие, руководители и специалисты, занятые на бурении, добыче и переработке нефти, газа и газового конденсата, на переработке угля и сланца.

Размер досрочной трудовой пенсии по старости работникам нефтяной, газовой и топливной промышленности определяется по общим правилам. Он зависит от продолжительности общего трудового стажа и заработка до 1 января 2002 года, общей суммы страховых взносов, поступивших в ПФР за застрахованное лицо после 1 января 2002 года на основании данных индивидуального (персонифицированного) учета.

В Списке №1 можно выделить следующие виды работ, которые имеют непосредственное отношение к нефтегазовой отрасли:

- переработка нефти, газа, газового конденсата;
- химическое производство;
- горные работы;
- коксовое, пекококсовое, термоантрацитовое и коксохимическое производства.

Что касается перечня видов деятельности, предусмотренным Списком № 2, то он шире по сравнению со Списком № 1 и включает в себя следующие виды работ, совершающихся в нефтегазовой отрасли:

- бурение, добыча и переработка нефти, газа и газового конденсата, переработка угля и сланца;
- химическое производство;
- коксовое, пекококсовое, термоантрацитовое и коксохимическое производства, углеподготовка;
- горные работы;
- строительство, реконструкция, техническое перевооружение, реставрация и ремонт зданий, сооружений и других объектов.

При рассмотрении Списков профессий можно выделить некоторые из них, свойственные нефтяной отрасли. Например, трубопроводчики линейные пользуются правом на досрочное назначение трудовой пенсии по старости по Списку № 2 (подраздел 2 раздела XII), если обслуживают трубопроводы, транспортирующие сероводород, содержащий газ, и конденсат от промысла до завода. В тоже время операторы установок магистральных трубопроводов и другие рабочие, занятые перекачкой нефти и газа, правом на указанную пенсию не пользуются.

В подразделе 2 «Добыча нефти, газа и газового конденсата» раздела XII «Бурение, добыча и переработка нефти, газа и газового конденсата, переработка угля и сланца» Списка № 2 указаны такие рабочие профессии, как бурильщик эксплуатационного и разведочного бурения скважин на нефть и газ, машинисты и мотористы буровых установок, операторы по исследованию и опробованию скважин, электромонтеры по обслуживанию буровых. К руководителям и специалистам этого подраздела относятся профессии инженеров по бурению, непосредственно занятых на буровой, мастеров буровых и их помощников, механиков

и старших механиков, занятых капитальным ремонтом скважин в производственных процессах по бурению скважин, на вышко-строении, опробовании (испытании) скважин.

Правом на досрочное пенсионное обеспечение могут воспользоваться рабочие, руководители и специалисты, профессии которых указаны в подразделе 3 «Переработка нефти, газа, газового конденсата, угля и сланца» – прибористы, занятые обслуживанием и ремонтом контрольно-измерительных приборов и автоматики, слесари по контрольно-измерительным приборам и автоматике; аппаратчики, операторы технологических установок, начальники установок, машинисты компрессорных установок, работники цеховых лабораторий производств газового технического углерода, работники газоспасательной службы и некоторые другие профессии работников, занятых в производствах перегонки, крекирования и каталитического риформинга нефти и нефтепродуктов.

Кроме рабочих занятых непосредственно добычей или переработкой нефти и газа правом на досрочное пенсионное обеспечение пользуются работники газоспасательной службы, такие как командиры и помощники (заместители) командиров отрядов, взводов, командиры отделений, пунктов, респираторщики (бойцы) военизированных частей и отрядов по предупреждению возникновения и по ликвидации открытых газовых и нефтяных фонтанов.

Досрочный выход на пенсию работников нефтяной отрасли регулируется Отраслевым соглашением и коллективными договорами на уровне компаний. В дополнительном соглашении к Отраслевому соглашению по организациям нефтяной, газовой отраслей промышленности и строительства объектов нефтегазового комплекса Российской Федерации на 2014–2016 гг., продленному на три года, до 31 декабря 2019 года, между органами государственного управления, профсоюзами и представителями собственников (работодателей), предусматриваются взаимные обязательства сторон по регулированию социально-трудовых отношений в области организации, оплаты труда, социальных гарантий, найма и увольнения работников, досрочного выхода на пенсию.

Отраслевое тарифное соглашение является основой для заключения коллективных договоров в организациях. Коллективный договор является способом повышения защищенности работника, поскольку в него можно включить дополнительные права и гарантии для работников.

Перечень работ с вредными, опасными условиями труда определяется Правительством РФ с учетом мнения трехсторонней комиссии по регулированию социально-трудовых отношений. Основанием для установления повышенных тарифных ставок и предоставления компенсаций работникам являются результаты специальной оценки условий труда, которая представляет собой единый комплекс мероприятий по идентификации вредных и опасных факторов производственной среды и оценке уровня их воздействия на работника с учетом отклонения фактических значений от установленных нормативов (п. 1 ст. 3 Закона от 28 декабря 2013 г. № 426-ФЗ).

Размер досрочной трудовой пенсии по старости работникам нефтяной, газовой и топливной промышленности определяется по общим правилам. Он зависит от продолжительности общего трудового стажа и заработка до 1 января 2002 года, общей суммы страховых взносов, поступивших в ПФР за застрахованное лицо после 1 января 2002 года на основании данных индивидуального (персонифицированного) учета.

При назначении пенсии в связи с особыми условиями труда необходимо соблюдение следующих условий:

1. занятость (постоянно) полный рабочий день на такой должности;
2. правильная запись наименования должности в трудовой книжке в соответствии с Единым тарифно-квалификационным справочником работ и профессий рабочих и служащих (ЕТКС);
3. наличие определенной продолжительности страхового стажа;
4. достижение соответствующего возраста (в некоторых случаях независимо от возраста).

За период с 1930-х до 1990-х годов масштабы применения досрочных пенсий увеличились от нескольких десятков профессиональных групп, работающих во вредных условиях труда,

до примерно 1500 наименований профессий. Данный пенсионный институт стал использоваться в значительных масштабах для большинства отраслей промышленности, строительства и транспорта.

Важно отметить, что критериями при определении права на досрочную пенсию служили экспертные оценки вредных и тяжелых условий труда, неблагоприятные природно-климатические условия труда и проживания, а также потребность народного хозяйства в обеспечении квалифицированными кадрами тех производств, в которых наиболее остро ощущался дефицит в рабочей силе.

Как видно, система досрочных пенсий сложилась еще в советские годы. Когда она формировалась, льготы по более раннему выходу на пенсию предоставлялись, чтобы компенсировать такие факторы, как низкие зарплаты в некоторых отраслях, или вредные условия труда, которые влияют на здоровье. Широкое применение ИДП в советский период во многом связано с тем, что он институционально соответствовал социалистической модели воспроизводства рабочей силы, с характерной для нее парадигмой «общественных фондов потребления» и государственных услуг.

Можно сделать вывод, что системные недостатки применяемого института досрочных пенсий обусловлены историческими условиями формирования социалистической модели охраны и медицины труда и социального обеспечения, в основу которой были положены административные формы управления экономикой.

Используемый в России упрощенный механизм досрочного пенсионного обеспечения основан не на страховых принципах. Он приводит к сокрытию фактического состояния износа рабочей силы в производствах с высоким уровнем профессионального риска. В досрочном пенсионном страховании не используются показатели и оценки степени утраты трудоспособности, фактических возрастов выхода на досрочную пенсию и продолжительности периодов получения пенсий, суммы накопленных финансовых средств на индивидуальных счетах застрахованных лиц и фактически выплаченных совокупных сумм досрочных пенсий и пенсий по старости.

Тем самым, в качестве первостепенных проблем досрочного развития пенсионной системы России, находятся вопросы методологического обоснования и применения страхования досрочных профессиональных пенсий. Акцент делается не на наступление фактической утраты трудоспособности с помощью ее индивидуального определения, а на потенциальный (возможный) риск данной утраты. Досрочное пенсионное обеспечение, по своей сущности, исходит из признания того факта, что работа, дающая на него право, наносит значительный ущерб здоровью подавляющей части занятых на ней трудящихся. Однако для одних – досрочная пенсия действительно носит компенсационный характер, а для других – она не связана с каким-либо ущербом для здоровья и для них их пенсионное обеспечение является льготным.

Следовательно, можно сделать вывод, что основными принципами преобразования системы досрочных пенсий являются сохранение системы социальных гарантий работникам, занятым на производствах с особыми условиями труда, поддержание доверия граждан к закону и действиям государства, недопустимость внесения произвольных изменений в действующее законодательство, а также установление переходного периода в целях создания условий для постепенной адаптации граждан к новым условиям пенсионного обеспечения.

Реформирование досрочного пенсионного обеспечения является многогранной и комплексной задачей, в рамках выполнения которой требуется также предпринять меры по улучшению условий труда и стимулированию работодателя к модернизации рабочих мест. Следует предпринять меры по сокращению уровня смертности и травматизма от несчастных случаев на производстве и профессиональных заболеваний, а также по обеспечению экономической мотивации улучшения работодателями условий труда. Вместе с реформированием досрочных пенсий необходимо также совершенствовать систему обязательного социального страхования от несчастных случаев на производстве и профессиональных заболеваний по следующим направлениям:

- оптимизация тарифной политики по обязательному социальному страхованию от несчастных случаев на производстве

и профессиональных заболеваний с целью установления адекватных размеров страховых тарифов за счет детальной дифференциации в зависимости от уровня профессионального риска (производственного травматизма и профессиональной заболеваемости) и величины расходов по каждому виду (группировке видов) экономической деятельности;

- перенос акцента в расходах Фонда социального страхования Российской Федерации с выплат гражданам, уже получившим повреждение здоровья в связи с несчастными случаями на производстве или профессиональными заболеваниями, на финансирование мероприятий по предупреждению наступления этих страховых случаев с установлением в законодательстве Российской Федерации механизма реагирования в случаях выявления признаков профессиональных заболеваний с целью предупреждения их дальнейшего развития;

- совершенствование системы реабилитации граждан, пострадавших от несчастных случаев на производстве и профессиональных заболеваний, а именно выделение периода ранней (активной) реабилитации, в течение которого будут проводиться мероприятия, направленные на максимально возможное восстановление здоровья пострадавшего и возвращение его к трудовой деятельности.

В целях развития форм социальных гарантий работникам, адекватных современным условиям рыночной экономики, предлагается поэтапная трансформация института досрочных пенсий, а также предоставление работникам в соответствии с их интересами соответствующих гарантий и компенсаций в рамках норм трудовых отношений и коллективных договоров. В целях стимулирования работодателей, имеющих рабочие места, включенные в Списки № 1 и № 2 и «малые списки» (далее – Списки), к улучшению условий труда и оптимизации таких рабочих мест, а также в целях реализации принципов справедливости и сбалансированности пенсионной системы предлагается установление дополнительного тарифа страховых взносов в Пенсионный фонд Российской Федерации.

Размер тарифа должен определяться исходя из актуарного оценивания. Для адаптации страхователей к изменению страхо-

вой нагрузки была введена следующая этапность: дополнительный тариф страховых взносов для страхователей в отношении выплат лицам, работающим на рабочих местах, включенных в Список № 1, с 2015 года и в последующие года – 9%, а в отношении выплат лицам, работающим на рабочих местах, включенных в Список № 2 и в «малые списки» – с 2015 года и в последующие года – 6%.

С учетом различий в приобретенных правах на досрочную трудовую пенсию предлагается выделить три категории лиц, в отношении которых использовать следующие подходы к реформированию досрочных пенсий.

1. Сохраняется право на назначение и выплату досрочных трудовых пенсий в рамках обязательного пенсионного страхования для лиц, имеющих «полный» для назначения трудовой пенсии по старости ранее достижения общеустановленного возраста стаж на соответствующих видах работ (далее – специальный стаж).

2. Лица, имеющие «неполный» специальный стаж и не сформировавшие права на досрочную трудовую пенсию, приобретают право на включение периодов работы при уплате за них страховых взносов в увеличенном на дополнительный тариф размере, при этом они сохраняют право на назначение досрочных трудовых пенсий.

Предлагается на основе положений, зафиксированных в коллективных договорах либо трудовых договорах и утвержденных в локальных нормативных актах, создать систему социальных гарантий в части, касающейся добровольного пенсионного страхования или негосударственного пенсионного обеспечения в целях формирования дополнительных пенсионных прав работников, либо установления надбавок компенсационного характера к заработной плате, либо предоставления иных социальных гарантий и компенсаций (например, добровольное медицинское страхование или лечение работника и членов его семьи, оплату обучения работника и его детей и другое). При реализации этого подхода работодатели освобождаются от уплаты страховых взносов, в увеличенном на дополнительный тариф размере.

Основные параметры и условия предоставления указанных дополнительных социальных гарантий и компенсаций будут определяться Российской трехсторонней комиссией по регулированию социально-трудовых отношений.

3. В отношении лиц, не имеющих специального стажа, работодатели (при определенной мотивации) в рамках процедур социального партнерства могут предоставлять определенные социальные гарантии – право на корпоративную (добровольную) пенсию (досрочную и/или дополнительную) или иные гарантии и компенсации.

В целях дополнительного стимулирования работодателей к переводу работников в системы добровольного пенсионного страхования (негосударственного пенсионного обеспечения) предлагается предоставить работодателям право при исчислении налога на прибыль уменьшать доходы на сумму взносов в рамках указанных систем в отношении работающих на рабочих местах, включенных в Списки, а также рассмотреть возможность установления преференций для соответствующих пенсионных выплат в части страховых взносов по обязательному социальному страхованию и налогу на доходы физических лиц. При этом объем преференций должен быть дифференцирован в зависимости от объема предоставленных работникам гарантий.

Аналогичные налоговые преференции предлагается установить в отношении работодателей и работников при других формах трансформации досрочных пенсий (надбавки компенсационного характера к заработной плате, предоставление иных социальных гарантий и компенсаций).

В качестве дополнительной гарантии для работников, занятых на рабочих местах, включенных в Списки, предлагается продлить программу государственного софинансирования добровольных пенсионных накоплений. Указанные меры позволят снизить дефицит бюджета Пенсионного фонда Российской Федерации на 0,1–0,2% валового внутреннего продукта к 2020 году, а также повысить ответственность и стимулы работодателей к улучшению условий труда, оптимизации рабочих мест, а также предоставить работникам возможность получения соответствующих их интересам гибких форм гарантий и компенсаций.

Для работников нефтяной и газовой промышленности необходимо изменить механизм досрочного выхода на пенсию через постепенное увеличение требований к стажу, необходимому для досрочного назначения пенсии. Для лиц, работающих в районах Крайнего Севера и приравненных к ним местностях, совершенствование пенсионного обеспечения должно быть соотнесено с основными положениями государственной политики по развитию Крайнего Севера.

Подводя итог вышесказанному, можно сказать, что изменения в системе досрочных пенсий уже происходят. Несколько лет назад введен дополнительный тариф для плательщиков с вредными и опасными рабочими местами, который частично компенсировал расходы на досрочно назначаемые пенсии. Также появилась специальная оценка рабочих мест, которая, с одной стороны, объективно показывает опасность и вредность труда, а с другой – стимулирует работодателей улучшать условия, чтобы не платить дополнительный тариф.

Порядок проведения специальной оценки условий труда (СОУТ) законодательно закреплён Законом от 28 декабря 2013 года № 426-ФЗ «О специальной оценке условий труда». Оценка производится работодателем вместе с привлекаемой специализированной организацией. В созданной комиссии для проведения оценки должны быть непосредственно задействованы специалисты отдела или службы по охране труда.

Целью проведения такой специальной оценки (проверки) условий труда является выявление и измерение потенциально вредных и опасных производственных факторов, присутствующих в определенных производствах и влияющих на состояние здоровья лиц, осуществляющих трудовую деятельность на выявленных участках.

На рабочие места с не выявленными вредными или опасными факторами, работодатель подает декларацию соответствия условий труда нормативным требованиям в трудовую инспекцию.

Рабочие места, на которых были выявлены опасные факторы, распределяются по соответствующим классам (подклассам) вредности, характеристика которых приведена в статье 14 Закона № 426-ФЗ.

На основании полученных сведений в дальнейшем устанавливаются дополнительные тарифы взносов, подлежащие уплате в ПФР.

Периоды работы, согласно п. 1 и 2 ч. 1 ст. 30 закона от 28 декабря 2013 года № 400-ФЗ, протекавшие после 1 января 2013 года, засчитываются в специальный стаж при соблюдении условий:

- уплаты взносов по ОПС (страховых) по дополнительным тарифам, установленным статьей 33.2 закона от 15.12.2001 № 167-ФЗ;

- соответствия класса условий труда на рабочих местах, установленным нормативам по результатам СОУТ.

В 2015 году были увеличены тарифы страховых взносов, для работодателей, имеющих на своем производстве вредные и опасные условия труда. А именно:

- по тарифу 9% – с выплат в пользу работников из списка № 1;
- по тарифу 6% – для работников из списка № 2.

Базой для исчисления выступают доходы (зарплата и другие выплаты), полученные сотрудниками, которые заняты работой на должностях, приравненных к тяжелым и вредным условиям труда.

Расчет размера страховой пенсии по старости проводится с помощью закрепленной Федеральным законом № 400-ФЗ формулы:

$$СП_{ст} = ИПК \times СПК,$$

где:

$СП_{ст}$ – размер страховой пенсии по старости;

ИПК – индивидуальный пенсионный коэффициент (определяется индивидуально каждому из приобретенных пенсионных прав);

СПК – стоимость одного пенсионного коэффициента (ПК) по состоянию на день, с которого назначается выплата (это твердая сумма, определяется постановлением Правительства). В 2017 году с 1 февраля – 78,28 рублей.

Величина ИПК определяется путем сложения двух величин:

- величины $ИПК_c$ (часть 10 статьи 15) за периоды труда до 1.01.2015 года;

- величины ИПК_н (часть 11 статьи 15) за периоды после 1.01.2015 года.

Величина ИПК_с – это размер страховой части трудовой пенсии (без фиксированного базового размера) по состоянию на 31.12.2014 года, исчисленный по нормам закона «О трудовых пенсиях в РФ», поделенный на стоимость одного ПК по состоянию на 1 января 2015 года (составляет 64,1 руб.).

Величина ИПК_н – это сумма ПК, определяемых за каждый календарный год, рассчитанных из ежегодных учтенных отчислений страховых взносов в ПФР, начиная с 1 января 2015 года.

Величина ИПК установилась в 2015 году не ниже 6,6 с последующим увеличением на 2,4 до достижения 30 в 2025 году. Таким образом, в 2017 году размер ИПК равен 11,4.

Необходимая величина ИПК при назначении страховой пенсии по старости досрочно определяется на день установления этой пенсии. Также к страховой пенсии по старости прибавляется фиксированная выплата в размере 4805,11 рубля.

Для назначения досрочной пенсии по льготному пенсионному обеспечению гражданину необходимо обратиться с заполненным заявлением в Пенсионный фонд по месту своей прописки (постоянной или временной), либо фактического проживания или в многофункциональный центр (МФЦ). Заявление о назначении страховой пенсии подается лично, либо через официального представителя, чьи полномочия должны быть заверены нотариально.

Существует электронная подача заявления через интернет, для этого можно воспользоваться «Личным кабинетом гражданина» на официальном сайте ПФР.

В целях сокращения сроков назначения пенсий, в органах ПФР проводится заблаговременная проверка документов уходящих на пенсию граждан. В ходе проверки и подготовки документов (на предмет правильности и полноты содержащейся информации) формируется макета пенсионного дела гражданина. А также специалистами отдела (службы) оценки пенсионных прав определяется наличие права у граждан, имеющих льготный стаж с особыми условиями труда.

Досрочная, также как и на общих основаниях, пенсия назначается со дня обращения, но не ранее возникновения права.

При подаче заявления в ПФР гражданину необходимо представить следующие документы:

- паспорт;
- документы, подтверждающий право на досрочное страховое обеспечение (кроме трудовой книжки используются справки, уточняющие особый характер работы, выданные работодателем в соответствии с действующим законодательством, так же это могут карточки учета фактически отработанного времени на льготных производствах и т.д.);
- дополнительные документы при необходимости (архивные справки, договора, для мужчин военный билет, свидетельства о рождении детей, документ об образовании и т. п.).

При электронной подаче заявления, недостающие для установления права и назначения пенсии документы, необходимо представить дополнительно. Для этого установлен 3-х месячный срок со дня подачи заявления.

Страховые пенсии по старости, в том числе по досрочному пенсионному обеспечению, доставляются ее получателям за текущий календарный месяц. Доставка осуществляется различными организациями по выбору гражданина:

- через почтовые отделения России;
- через кредитную организацию (банк);
- через иную организацию, которая занимается доставкой пенсии.

Для изменения способа доставки выплат пенсионного обеспечения необходимо обратиться в отделение ПФР с заявлением.

В ближайшие пять лет намечается сделать акцент на дальнейшее развитие корпоративного пенсионного страхования, когда предприятия с вредными и опасными условиями труда участвуют в пенсионных программах для своих работников, а эти пенсионные программы выплачивают им пенсии до общеустановленного пенсионного возраста.

В настоящее время рассматриваются вопросы, которые касаются повышения пенсионного возраста. В частности, эти вопросы затрагивают досрочный выход на пенсию. Например, есть предложения увеличить возраст досрочной пенсии. Предполага-

ется, что с каждым годом льготный стаж будет увеличиваться на три месяца.

Сегодня реформирование досрочных пенсий находится только в начальной стадии. Необходимо пересмотреть условия выхода на досрочную пенсию, которые вводились в целях стимулирования занятости в определенных секторах экономики и территориях. Такое стимулирование должно реализовываться в иных формах, не носящих характера долгосрочных пенсионных обязательств. Кроме того, должна быть проведена переоценка оснований выплат досрочных пенсий с целью освобождения системы от оснований, потерявших свое социальное значение.

Необходимо приступить к реформированию досрочных пенсий по всем основаниям, предусмотренным пенсионным законодательством, включая досрочные пенсии за работу в отдельных территориях. При этом реформирование досрочных пенсий необходимо синхронизировать с реформированием трудового законодательства в части оптимизации системы доплат, компенсаций, мер защиты временем, предоставляемых работникам за работу в особых условиях труда.

С 1 января 2017 года вступили в силу нормы законодательства, устанавливающие правовое регулирование деятельности по досрочному негосударственному пенсионному обеспечению. В частности, предусмотрена возможность создания работодателями системы досрочного негосударственного пенсионного обеспечения для работников, занятых на рабочих местах с тяжелыми и вредными условиями труда. Уплата взносов в рамках подобных систем, а также выплата досрочных пенсий будет осуществляться через негосударственные пенсионные фонды.

В целях финансового стимулирования работодателей к созданию программ досрочного негосударственного пенсионного обеспечения, представляется целесообразным освободить работодателей, уплачивающих взносы в систему досрочного негосударственного пенсионного обеспечения, от уплаты страховых взносов по дополнительным тарифам в Пенсионный фонд Российской Федерации за тех же работников и по тем же основаниям.

Список использованной литература:

1. Материалы «Стратегия развития пенсионной системы Российской Федерации до 2030 года».
2. Материалы Пенсионного фонда Российской Федерации и Российского союза промышленников и предпринимателей.
3. Диссертационная работа автора на соискание ученой степени кандидата экономических наук «Формирование страховых механизмов досрочного пенсионного обеспечения работников нефтяной промышленности», Москва, 2012 г.

*Кибовская С.В.,
к.э.н., доцент кафедры управления трудом и персоналом
РГУ нефти и газа (НИУ) имени И.М. Губкина
Афанасьева И.С.,
студентка группы ВМ-13-03*

**ФОРМИРОВАНИЕ СОЦИАЛЬНОЙ ОТВЕТСТВЕННОСТИ
РОССИЙСКОГО БИЗНЕСА ВО ВЗАИМОСВЯЗИ
С ЦЕЛЯМИ В ОБЛАСТИ УСТОЙЧИВОГО РАЗВИТИЯ ООН**

Сегодня одной из обсуждаемых в деловом мире является тема корпоративной социальной ответственности (КСО). Связано это с тем, что заметно возросла роль бизнеса в развитии общества, повысились требования к открытости в деловой сфере. Многие компании четко осознали, что успешно вести бизнес, функционируя в изолированном пространстве, невозможно. Поэтому характерной чертой ведущих отечественных компаний является интеграция принципа корпоративной социальной ответственности в стратегию развития бизнеса.

В материалах Европейской комиссии дается следующее определение корпоративной социальной ответственности: «КСО по своей сути является концепцией, которая отражает добровольное решение компаний участвовать в улучшении общества и защите окружающей среды».

Ассоциация менеджеров России определяет социально ответственную компанию как компанию, действующую по принципам социальной ответственности и осуществляющую комплекс социальных программ в приоритетных для нее направлениях.

Термин «корпоративная социальная ответственность» стал важнейшей составляющей концепции устойчивого развития. В целом, можно говорить о синонимичности этих понятий. При этом представители бизнес среды, предпочитают использовать термин «корпоративная социальная ответственность», академические круги, общественные организации и обыватели – «социальная ответственность бизнеса» (СОБ). Оба термина являются переводом от английского corporate social responsibility.

Концепция СОБ в компаниях разного уровня и различных сфер бизнеса включает разные компоненты. Но самая широкая трактовка концепции СОБ включает в себя элементы, представленные на рисунке 1.

Можно сказать, что в настоящее время не существует единого подхода к определению социальной ответственности бизнеса, а все представленные точки зрения едины в одном: социальная ответственность бизнеса – это ответственность компании за влияние своей деятельности перед всеми людьми и организациями, с которыми она сталкивается в процессе деятельности, и перед обществом в целом.

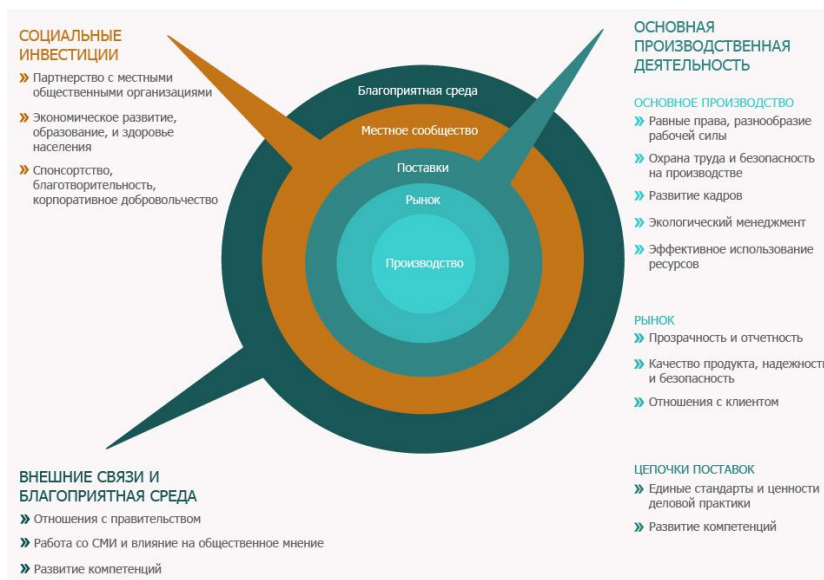


Рис. 1. Сферы корпоративного влияния КСО

Понятие социальной ответственности используется во многих сферах деятельности, но только в бизнес-контексте, указывая на конкретные направления развития, оно приобретает четкую формулировку. Это позволяет исследователям и специалистам разделить СОБ на определенные виды, представленные в таблице 1.

Таблица 1.

Классификация СОБ

Наименование классификации	Виды СОБ
По правовому характеру	<ul style="list-style-type: none"> • Предоставление качественных услуг и продукции потребителям. • Создание законных рабочих мест, официальная выдача заработной платы, финансовые инвестиции в развитие сотрудников. • Строгое соблюдение налогового, трудового, экологического и других законодательств. • Эффективность деятельности (увеличение благосостояния акционеров, создание и дальнейшее увеличение экономической добавленной стоимости). • Ведение дел с учетом этических норм и общественных ожиданий. • Вклад в развитие общества за счет реализации социальных программ и проектов (как индивидуально, так и в партнерстве с другими организациями).
ООН	<ul style="list-style-type: none"> • Внутренняя СОБ: <ul style="list-style-type: none"> – безопасность на рабочем месте; – стабильная, достойная оплата труда; – гарантия социального и медицинского страхования для работников; – предоставление персоналу возможности дополнительного обучения; – оказание финансовой помощи в экстренных случаях. • Внешняя СОБ: <ul style="list-style-type: none"> – социальные инвестиции и благотворительность; – забота об окружающей среде; – ответственность компании перед потребителями; – взаимодействие с властью и местными сообществами.
По уровням	<ul style="list-style-type: none"> • Первый уровень: Своевременная выплата налогов и заработной платы, а также, по возможности, расширение рабочего штата компании. • Второй уровень: Обеспечение достойных условий труда и жизни для сотрудников (предоставление жилья, повышение квалификации и пр.). • Третий уровень: Проведение организацией благотворительной деятельности.

<p>По основным направлениям</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Экологическая: <ul style="list-style-type: none"> – загрязнение водных и земельных ресурсов, атмосферы; – истощение природных ресурсов; – снижение биологического разнообразия; – стремительное изменение климата. • Экономическая: <ul style="list-style-type: none"> – инвестиции, направленные на развитие устойчивости продукции; – эффективное использование трудовых ресурсов; – создание устойчивой цепочки поставок; – проведение исследований в интересах развития бизнеса; – эффективное использование материалов и ресурсов, применяемых для производства конечного продукта; – этическое поведение по отношению к потребителям и конкурентам. • Социальная: <ul style="list-style-type: none"> – соблюдении прав человека (в отношении как персонала, так и населения); – соблюдении правил охраны труда; – профессиональном развитии кадров; – развитии регионов присутствия (проведении благотворительных и волонтерских акций, повышении уровня занятости среди населения).
<p>На базе КСО-обязательств</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Экономические: <ul style="list-style-type: none"> – Экономическая ответственность (необходимость в получении прибыли) является приоритетом для компании. • Юридические: <ul style="list-style-type: none"> – Юридические обязательства – это требования, установленные действующим законодательством. • Этнические: <ul style="list-style-type: none"> – Этнические обязательства выполняются по инициативе руководителей: мероприятия по охране окружающей среды, выплата достойных зарплат, отказ от ведения коммерческой деятельности со странами, находящимися под экономическими санкциями. • Филантропические: <ul style="list-style-type: none"> – Основная цель — приносить пользу обществу: поддержка общественных организаций, спонсирование социальных проектов, жертвование денежных средств на благотворительные мероприятия.

В результате, можно сказать, что ООН предлагает более практикоориентированную классификацию, указывающую компаниям на конкретные задачи, выходящие за пределы законодательства. При этом социальная ответственность с точки зрения ее трех основных направлений (экологического, экономического и социального) является частью стратегии и определяют суть понятия СОБ.

Классификация, созданная на базе КСО-обязательств, выстраивает обязательства по степени важности – от необходимых навязываемых экономикой и законом, до добровольческих, являющихся личной инициативой компании. Эта, ставшая классической позиция А. Кэрролла, представляет КСО в виде многоуровневой пирамиды, представленной на рисунке 2.

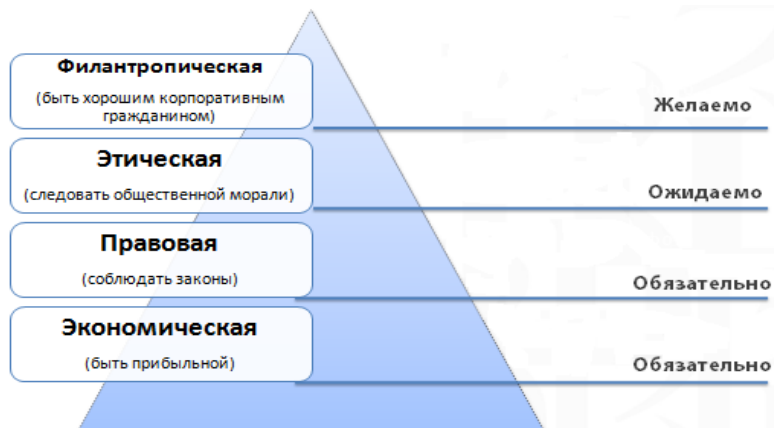


Рис. 2. Пирамида корпоративной социальной ответственности

Учитывая основные направления СОБ, социально ответственные компании в рамках решения экономических, экологических и социальных проблем в своих стратегиях по КСО разрабатывают соответствующие политики, в основе которых лежит устойчивое развитие. На сегодняшний день в мире все больше компаний внедряют экологически и социально ответственные подходы к ведению бизнеса, позволяющие свести к минимуму возможные риски.

Компании инвестируют средства в новые технологии, разрабатывают экологические и социальные программы и принимают добровольные обязательства, направленные на повышение безопасности окружающей среды и местного населения, сохранение биологического разнообразия. Все это приводит к снижению возможного негативного воздействия их деятельности на окружающую среду и человека и вызывает существенное улучшение отношения к бизнесу среди общества. Этому также способствует забота предприятий об устойчивости своей продукции.

В рамках обеспечения устойчивого развития соблюдение прав человека в сфере охраны труда и промышленной безопасности также является актуальным вопросом. Именно для того чтобы реализация работниками своих прав стала возможной, в 1999 году Международная организация Труда (МОТ) разработала концепцию «Достойного труда», которая в свою очередь нашла поддержку во многих странах мира, включая Россию. Суть данной концепции состоит в регулировании занятости, в совершенствовании социальной защиты, а также социального партнерства.

Также развитие человеческого потенциала – не только ключ к эффективному решению задач организации, но и одна из актуальнейших проблем трудовых практик. Улучшение профессиональных навыков сотрудников повышает качество работы, следовательно, и рейтинг компании.

В общем, говоря об устойчивом развитии, становится очевидным, что развитие общества и рост компании взаимосвязаны.

Поскольку понятие СОБ тесно связано с понятием устойчивого развития, то фактически, можно говорить, что на уровне компании СОБ (КСО) является инструментом для достижения целей устойчивого развития (ЦУР). В этой связи исследования ООН и других международных организаций настойчиво привлекают внимание общества к проблеме ограниченности природных ресурсов и к тому, что человечество сегодня их использует больше, чем вырабатывает и возобновляет. В стремлении сохранения природных ресурсов корпоративная социальная ответственность (СОБ) считается прямой дорогой к осознанию вопросов, связанных с устойчивым развитием и непременно их учетом при разработке бизнес-стратегии.

С экономической точки зрения концепция устойчивого развития основывается на понимании того, что в сложившейся экономической системе полученный сегодня доход фактически не является доходом, если такой же не может быть получен завтра в той же экономической системе. На этом основывается оптимальное использование ограниченных природных ресурсов. Именно экономическая составляющая является стержнем концепции устойчивого развития, а социальная и экологическая лишь дополняют и гармонизируют ее.

Модель устойчивого развития предполагает отказ от приоритетов потребительского индустриального общества и переход на постиндустриальный путь развития, который подразумевает реализацию определенных мер:

- сохранение здоровья человека,
- изменение структуры потребления,
- регулирование роста населения,
- борьбу с нищетой,
- содействие устойчивому развитию территорий и населенных пунктов,
- международное сотрудничество с целью ускорения перехода к устойчивому развитию всех государств,
- учет вопросов окружающей среды при принятии социальных и экономических решений.

При этом выделяют четыре уровня принятия концепции устойчивого развития: глобальный, национальный, региональный и локальный, а также уровень компании.

Очевидно, что главной концепцией будущего в XXI веке является устойчивое развитие и это положение нашло свое отражение в концептуальных документах ООН, принятых за последнее время:

- «Будущее, которого мы хотим» (2012) определяет перспективы человечества в XXI веке на основе концепции устойчивого развития, базой которого должна стать «зеленая» экономика;
- «Повестка дня в области устойчивого развития на период до 2030 года» (2015);
- Парижское климатическое соглашение (2015), определяющее приоритеты борьбы с климатической угрозой в мире и во всех странах до 2030–2050 годов.

В данных документах ООН удачно сочетаются как концептуальные приоритеты, так и конкретные цели, стоящие перед странами и народами. Документы снабжены количественными индикаторами и наборами мероприятий, позволяющими соответствующим правительствам планировать свои действия, направленные на выполнение выработанных решений.

Включение принципов Глобального договора ООН в корпоративную систему ценностей и публичное подтверждение их реализации на практике являются широко признанными показателями ответственной деловой практики и добросовестной репутации, необходимыми для выхода на международный уровень деятельности и партнерства.

Полное название документа «Преобразование нашего мира: Повестка дня в области устойчивого развития на период до 2030 года». Историческая повестка включает в себя 17 целей в области устойчивого развития, которые охватывают 169 задач, изображенных на рисунке 3.



Рис. 3. Цели в области устойчивого развития

Цели устойчивого развития ООН (ЦУР) на период 2016–2030 годов не только отражают идеологию устойчивого развития и сбалансированно сочетают социальные, экономические и экологические приоритеты, но и содержат конкретные инструменты достижения, позволяя обеспечить учет различий в национальных реалиях, возможностях и уровнях развития и уважение национальных стратегий и приоритетов.

17 Целей устойчивого развития ООН 2015 года являются ключевой частью большой системы задач и индикаторов, прежде всего, для развивающегося мира, хотя уже имеется достаточно детальный анализ ЦУР для развитых стран в рамках ОЭСР.

Десять принципов Глобального договора ООН в области прав человека, трудовых отношений, охраны окружающей среды и борьбы с коррупцией (рис. 4) пользуются всеобщей поддержкой и основаны на Всеобщей декларации прав человека, Декларации Международной организации труда об основополагающих принципах и правах в сфере труда, Рио-де-Жанейрской декларации по окружающей среде и развитию, Конвенции ООН против коррупции.



Рис. 4. Десять принципов Глобального договора ООН

Ключевым условием успешной реализации ЦУР признается встраивание их в национальную политику, стратегии и планы. В Руководстве ООН по продвижению «Повестки 2030» в национальный контекст предлагается три варианта действий и четыре варианта адаптации ЦУР к национальному контексту, которые представлены в таблице 2.

Таблица 2.

Рекомендации ООН по интеграции ЦУР

Три варианта действий	Четыре варианта адаптации ЦУР к национальному контексту
<ul style="list-style-type: none"> • Ревизия действующих стратегий и планов на национальном, региональном и локальном уровнях и сопоставление с глобальными ЦУР и задачами для выявления несоответствия и возможностей изменения. • Определение своих собственных национальных целей, руководствуясь глобальными целями, но с учетом национальных условий, и определение достижимых задач. • Разработка стратегии и планов, исходя из ЦУР. Адаптация международной нормативной базы и создание инструментов для поддержки деятельности на национальном уровне. 	<ul style="list-style-type: none"> • Обзор существующих стратегий и планов на национальном, региональном и локальном уровнях и определение областей для изменения. • Рекомендации правительству страны по устранению пробелов в действующих стратегиях и планах для встраивания ЦУР. • Выработка национальных задач для ЦУР, которые соответствуют национальным приоритетам, реальны и достижимы. • Формулирование стратегии и планов, включающих национальные ЦУР, и согласование обязательств с ресурсами и возможностями страны.

В настоящее время более двух десятков стран представили обзоры интегрирования «Повестки 2030» на национальном уровне, в том числе Германия, Франция, Норвегия, Швейцария, Китай, Республика Корея, Эстония, Финляндия и др.

Для бизнеса существует немало способов принять участие в решении глобальных проблем развития и обеспечения устойчивого развития, от постановки амбициозных целей, согласованных с приоритетами устойчивого развития, до присоединения к существующим проектам, предназначенным для внедрения инновационных решений. Каждая компания может создать свой собственный проект и обратиться к потенциальным партнерам.

Принятие ЦУР – уникальная возможность, которой не было прежде, для сотрудничества бизнеса и ООН на пути достижения

общих целей. Работая вместе, ООН и деловые круги получают огромную власть и возможности для того, чтобы влиять на изменение и улучшение жизни людей и сообществ во всем мире. Это наиболее важная работа: мобилизация глобального движения устойчивых компаний и заинтересованных сторон, работающих в партнерстве, чтобы создать мир, в котором мы хотим жить.

Для того чтобы сделать ЦУР реальностью, все должны внести свой вклад. Многие инновационные компании уже начали интегрировать ЦУР и принципы ответственного ведения бизнеса в свои стратегии и деятельность. Глобальный договор ООН призывает компании по всему миру принять меры по достижению ЦУР в сотрудничестве с ООН (рис. 5), правительствами и гражданским обществом.



Рис. 5. Как стать партнером ООН

В этой связи предлагается воспользоваться конструктором первого маршрута (рис. 6). При этом выделяются следующие виды партнерства: инновационное, партнерство локальной реализации, информационно-пропагандистская кампания, филантропия, инициатива корпоративной ответственности, партнерство глобальной реализации.

В целях продвижения принципов Глобального договора компании и организации в разных странах объединяются в национальные сети, которые играют важную роль в реализации целей инициативы. Они содействуют развитию государственно-частного партнерства и консолидации коллективных усилий, направленных на устойчивое развитие, и представляют интересы своих участников во всем мире.

Глобальный договор нацелен на расширение возможностей национальных сетей путем разработки стандартов их деятельности для облегчения принятия решений, которые влияют на повестку дня в области устойчивого развития.



Рис. 6. Конструктор первого маршрута

Руководство Глобального договора ООН, собрав воедино результаты специально проведенных исследований и консультаций, трактовку ожиданий заинтересованных сторон от Глобального договора ООН как «переводчика» ЦУР для бизнеса и как ответственного посредника между бизнесом, правительствами, гражданским и деловым сообществами, представило свою инновационную Стратегию 2020. Таким образом, запущен процесс реорганизации Глобального договора во всем мире. На рисунке 7 и 8 представлены задачи реализации новой стратегии и четыре главных элемента ДНК ГД ООН соответственно.



Рис. 7. Первоочередные задачи реализации новой Стратегии 2020



Рис. 8. Главные элементы ДНК ГД ООН

Российская сеть Глобального договора объединяет почти 80 участников из 16 регионов России. Среди них такие крупные компании, как ГК «Внешэкономбанк», ПАО «НК «Роснефть», Объединенная компания «Русал», АФК «Система», ПАО «РЖД», НК «Сахалин Энерджи Инвестмент Компани Лтд», ПАО «Лукойл», ПАО «Банк Уралсиб», аффилированные компании «Филип Моррис Интернэшнл Инк», а также малые и средние предприятия, деловые ассоциации, некоммерческие неправительственные организации и академические институты. Благодаря участию в ГД ООН российские компании как минимум:

- Модернизируют свои бизнес-модели с точки зрения их соответствия большей степени ответственности перед обществом и природой.

- Становятся более открытыми, социально приятными, гуманными, добрыми, яркими, свободными.

- Формируют долгосрочные партнерства для развития в России новых или слабо развитых направлений, связанных с ценностями устойчивого развития (ответственное финансирование, ответственное потребление, альтернативная энергия, забота о климате и др.).

- Принимают участие в обсуждении международной повестки дня, глобальных вопросов и проблем, вступают в ранее не доступные для них глобальные сообщества, чтобы слушать (узнавать) и быть услышанными.

- Расширяют свои связи, возможности обмена опытом и привлечения ведущих мировых и российских экспертов для поиска оптимальных моделей устойчивого развития бизнеса, регионов присутствия, России в целом.

В рамках оценки участия бизнеса в реализации ЦУР практический опыт российских компаний в матрице ООН пока не представлен. Для внедрения ЦУР в практику управления устойчивым развитием на предприятиях прошло слишком мало времени. Необходимо активнее разъяснять бизнесу все перспективы применения ЦУР.

Измерить и оценить реальный вклад бизнеса в достижение ЦУР пока затруднительно. Информация, которую раскрывают

компания, не соотносится с глобальными и страновыми индикаторами ООН, изменяющими успехи в достижении ЦУР. К такому выводу пришли аналитики консалтинговой компании CSR Asia, которая специализируется на поддержке бизнеса в вопросах социальной ответственности. Сбором официальной статистики ООН в области ЦУР занимается Институт статистики UNESCO. Для этого он запрашивает ее у стран-участников и международных организаций (таких как Всемирный банк и МВФ), проводит ее валидацию и стандартизацию.

В России Ассоциация «Национальная сеть Глобального договора» стремимся к тому, чтобы ее деятельность приобрела системно-проектный характер, ориентированный на приоритеты устойчивого развития, что собственно и было главной целью реорганизации сети. Теперь в фокусе внимания Ассоциации не только современные мега тренды в сфере устойчивого развития (Цели устойчивого развития, Парижское соглашение по климату и другие), но и поиск конкретных механизмов вовлечения в их реализацию участников российской сети Глобального договора ООН, возможностей объединения российского ответственного бизнеса вокруг ценностей устойчивого развития, а также путей конкретизации критериев успешности участия бизнеса в содействии устойчивому развитию.

Примерно такой же алгоритм используют и участники Глобального договора, крупные ответственные компании в России: сначала определяют приоритеты в сфере устойчивого развития, затем формируют портфели своих главных проектов, и, наконец, ищут, апробируют способы реализации этих приоритетов через внедрение новых процедур, пересмотр моделей корпоративного управления, участие в целевых партнерствах и так далее.

В настоящее время наращиваются возможности, и большое значение придается именно партнерствам, коллективным действиям, совместной работе по всем направлениям, где Глобальный договор ООН можно использовать как ресурс, площадку, инструмент в интересах всех сторон.

Бизнес должен научиться пользоваться ГД ООН как инструментом для устойчивого развития, поскольку участники Глобального договора ООН имеют привилегии по сравнению с теми, кто действует самостоятельно. Участие в инициативе позволяет сокращать дистанцию на пути к международному сотрудничеству и партнерству, внутреннему росту, отвечающему потребностям времени, эффективной капитализации репутации. К расширению возможностей присутствовать, выступать, заявлять о своей позиции на ключевых международных мероприятиях ООН и самого Глобального договора ООН, принимать непосредственное участие в формировании глобальной повестки дня. При этом – активно действовать на национальном уровне, развивая свои компетенции, разрабатывая методики корректной оценки эффективности вовлеченности в процесс устойчивого развития – как для самого бизнеса, так и для общества. Участвовать в тематических экспертных обсуждениях для выявления слабых и сильных сторон своей модели вовлеченности. И так далее. Основу для всего этого под силу создать только консолидированным сообществам, но не отдельным компаниям. Глобальный договор – прекрасная основа для этого.

Таким образом, в настоящее время основная совместная задача – формирование в России сильного сообщества ответственных компаний и партнеров Глобального договора, которое способно развивать и продвигать тематику и идеи устойчивого развития на трех уровнях:

- Собственная деятельность в сфере КСО и УР (площадки и ресурсы компании).
- Интеграция в проекты сообщества участников ГД ООН, совместное продвижение ценностей КСО и УР внутри страны (площадки и ресурсы национальной сети).
- Международное сотрудничество (площадки и ресурсы ГД ООН) на уровне деятельности самих компаний, на страновом, национальном уровне и в формате международного сотрудничества.

Таким трехуровневым образом и выявляются варианты локального решения глобальных проблем, становится более по-

натым механизмом адаптации глобальной повестки к национальному контексту с учетом местных приоритетов, появляются новые форматы диалогов и многостороннего взаимодействия, а также, что очень важно, обучения, обмена опытом и поиска новаторских решений.

В рамках популяризации ЦУР в бизнес-среде Ассоциация осуществляет деятельность по следующим направлениям:

- Участие в формировании национальной повестки для ответственного бизнеса в связи с продвижением и участием в достижении ЦУР.

- Адаптация и презентация проектов ГД ООН по вопросам ЦУР (Матрицы ЦУР, Компас ЦУР, Платформы действий и др.).

- Организация и проведение мероприятий для бизнеса, посвященных обсуждению возможностей и обязательствам бизнеса в контексте ЦУР.

- Разработка и распространение общих методических разъяснений специфики возможных действий и стратегий бизнеса, заинтересованного в продвижении и участии в достижении ЦУР.

Российский союз промышленников и предпринимателей (РСПП) – общероссийская организация, представляющая интересы деловых кругов, как в России, так и на международном уровне, также осуществляет деятельность в области КСО (рис. 9).

В настоящее время РСПП при содействии МОТ и в сотрудничестве с Управляющим советом российской сети ГД ООН готовит к изданию новый сборник на русском и английском языках об успешных корпоративных практиках бизнеса по тематике «Российский бизнес и цели устойчивого развития», презентация которого планируется в рамках «Недели российского бизнеса – 2018» и на других российских и международных мероприятиях (под эгидой ГД ООН, МОТ и другие). В Сборник будут включены корпоративные практики (программы), описанные в рамках реализации Целей в области устойчивого развития (ЦУР).



Рис. 9. Проекты РСПП в области КСО

Важно отметить, что с 2008 года РСПП реализует проект «Библиотека корпоративных практик», цель которого – обобщение и отражение коллективного опыта ответственной деловой практики социальной направленности. Библиотека размещается в открытом доступе на сайте РСПП, и пополняется за счет новых поступлений.

Цели устойчивого развития (ЦУР) ООН носят общечеловеческий характер и предназначены для всех стран. Они важны и интересны для нашей страны, которая идет по пути перехода к более развитому обществу и процветающей экономике как его основе. Россия не может просто догнать развитые страны по различным параметрам ВВП, а должна совершенствовать свои экономические институты.

Концепция ЦУР ООН дает хорошую возможность для системной попытки адаптации мировых целей к российским условиям с учетом относительно высокого уровня развития страны в целом. Адаптация ЦУР ООН в российском контексте целесообразна на нормативно-правовом и программном уровнях. Важно научное, методическое, информационное, финансовое обеспечение адаптации ЦУР. Сейчас в качестве нормативно-правовой базы выступают:

- Для разработки долгосрочных документов – Федеральный закон от 28 июня 2014 г. № 172-ФЗ «О стратегическом планировании в Российской Федерации», который определяет достижение стратегических целей и решение приоритетных задач государственной политики в сфере социально-экономического развития и национальной безопасности.

- Документы стратегического планирования, разрабатываемые в рамках целеполагания на федеральном уровне, включают: Стратегию социально-экономического развития РФ, Стратегию национальной безопасности РФ, Стратегию научно-технологического развития РФ.

ЦУР могут быть полезны и для имплементации в государственные программы РФ, которые разрабатываются федеральными органами исполнительной власти для достижения приоритетов и целей социального, экономического и экологического развития и обеспечения национальной безопасности РФ. Перечень государственных программ утвержден распоряжением Правительства Российской Федерации от 11 ноября 2010 г. № 1950-р, в рамках которого предусмотрены 45 госпрограмм. Все госпрограммы сгруппированы в пять программных блоков:

- «Новое качество жизни»
- «Инновационное развитие и модернизация экономики»
- «Обеспечение национальной безопасности»
- «Сбалансированное региональное развитие»
- «Эффективное государство».

РСПП были разработаны Рекомендации по оценке деятельности и подготовке нефинансовых отчетов «Пять шагов на пути к социальной устойчивости компании», которые призваны помочь компаниям, принявшим решение о подготовке нефинансовых отчетов (социальных отчетов). Ими могут воспользоваться и организации, присоединившиеся к Социальной хартии российского бизнеса. Цель рекомендаций – предложить компаниям инструмент для практической работы, пригодный для непосредственного использования сотрудниками. РСПП предлагает использовать универсальный набор базовых индикаторов деятельности, которые в основном предназначены для производственных предприятий.

В мае 2017 года было подписано Распоряжение об утверждении Концепции развития публичной нефинансовой отчетности от 5 мая 2017 года № 876-р. РСПП на всех этапах принимал активное участие в работе над Концепцией и Планом действий по её реализации. Эта работа явилась прямым продолжением деятельности РСПП по продвижению культуры ведения бизнеса, повышения его информационной открытости и прозрачности, укрепления репутации российских компаний внутри страны и за её пределами. Концепция направлена на:

- стимулирование российского бизнеса к повышению прозрачности результатов воздействия их деятельности на общество и окружающую среду, включая экономическую, экологическую и социальную составляющие;

- расширение возможностей для объективной оценки на основе публичной нефинансовой отчетности вклада результатов деятельности российских организаций в общественное развитие;

- содействие укреплению репутации российских организаций и повышению доверия к их деловой активности в Российской Федерации и за ее пределами;

- систематизацию процесса внедрения публичной нефинансовой отчетности в управленческую практику российских организаций;

- повышение осведомленности широкого круга лиц о международных стандартах в сфере социальной ответственности, устойчивого развития и публичной нефинансовой отчетности, о значении публичной нефинансовой отчетности для отчитывающихся российских организаций и для их внешнего окружения.

Положения Концепции разработаны с учетом следующих российских и международных документов:

1. Концепция долгосрочного социально-экономического развития РФ до 2020 года.
2. Стандарт ГОСТ Р ИСО 26000-2012.
3. Кодекс корпоративного управления.
4. Антикоррупционная хартия российского бизнеса.
5. Социальная хартия российского бизнеса.

6. Принципы Глобального договора ООН.

7. Резолюция ООН «Преобразование нашего мира: Повестка дня в области устойчивого развития на период до 2030 года».

8. Международный стандарт ISO 26000:2010 «Руководство по социальной ответственности».

9. Итоговый документ конференции ООН по устойчивому развитию «Будущее, которого мы хотим».

10. Руководство по отчетности в области устойчивого развития GRI.

Российская практика публичной нефинансовой отчетности активно развивается с 2000 года в соответствии с мировыми тенденциями, но с некоторым отставанием. В 2016 году в РФ насчитывалось 160 организаций, публикующих нефинансовые отчеты.

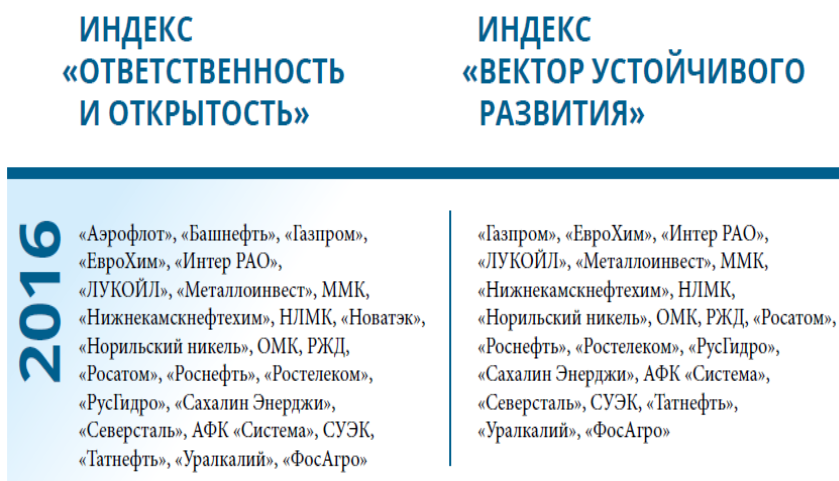
Распределение отчетов по отраслевой принадлежности организаций (01 февраля 2017 г.)

ОТРАСЛЕВАЯ ПРИНАДЛЕЖНОСТЬ ОРГАНИЗАЦИЙ	КОЛИЧЕСТВО ОРГАНИЗАЦИЙ	КОЛИЧЕСТВО ОТЧЕТОВ				
		ИО	ОУР	СО	ЭО	Итого
Нефтегазовая	19	2	92	9	36	139
Энергетика	41	66	48	43	5	162
Металлургическая и горнодобывающая	18	7	32	50	2	91
Производство машин и оборудования	2	8	0	0	0	8
Химическая, нефтехимическая, парфюмерная	12	29	14	20	1	64
Деревообрабатывающая, целлюлозно-бумажная	4	0	0	4	18	22
Производство пищевых продуктов	9	0	20	22	0	42
Телекоммуникационная	10	4	6	20	0	30
Финансы и страхование	18	3	17	62	0	82
Жилищно-коммунальное хозяйство	5	1	0	13	1	15
Цементное производство и строительство	2	0	1	0	1	2
Образование, здравоохранение	5	0	0	12	0	12
Транспорт	5	0	5	10	4	19
Прочие виды услуг	5	0	8	5	0	13
Некоммерческие организации	5	0	5	21	0	26
ИТОГО	160	120	248	291	68	727
Отраслевые отчеты	4	0	1	24	0	25
ВСЕГО	164	120	249	315	68	752

Рис. 10. Распределение отчетов по отраслевой принадлежности организаций

В последние годы отчётливо наблюдается тенденция всё более широкого использования индексов и рейтингов для оценки деятельности компаний на основе публичной нефинансовой отчётности. Примеры действующих в российской практике инструментов оценки через индексы и рейтинги в области устойчивого развития, социальной и экологической корпоративной ответственности, уже известные и вновь появляющиеся, приводятся ниже.

Следует отметить, что нефинансовая отчётность крупных компаний приобретает черты зрелости, создает хорошую основу для дальнейшего развития систем сбора и анализа данных, которые будут иметь решающее значение для качества раскрытия информации и состояния отчётности в будущем.



**Рис. 11. Лидеры индексов РСПП
в области устойчивого развития,
корпоративной ответственности и отчетности**

Качество отчётности представляет собой совокупный результат усилий компаний по применению конкретных принципов, методик, стандартов отчётности, а также понимания общих тенденций в этой сфере и ожиданий заинтересованных сторон.

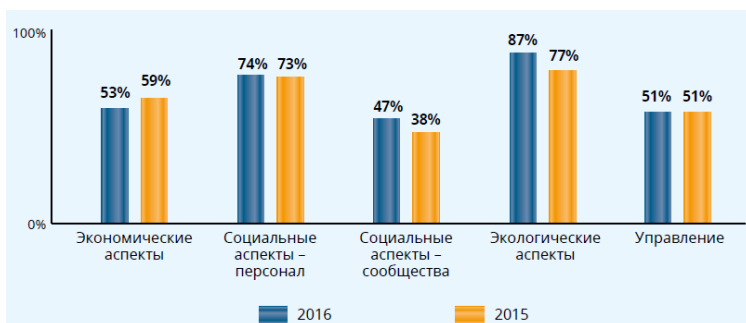


Рис. 12. Доля показателей, раскрытых на уровне «Отчётность» (%) по основным темам

Тематическая структура комплекса раскрываемых показателей отражает все составляющие корпоративной социальной ответственности – экономические, социальные и экологические аспекты деятельности компаний, управление этими аспектами. Освещение составляющих корпоративной социальной ответственности достаточно сбалансированно. При этом заметно возросло качество раскрытия информации по таким направлениям, как охрана окружающей среды и поддержка социального развития местных сообществ. Следует отметить также рост числа компаний, которые приводят конкретные данные о производительности труда, текучести кадров. Намечился рост внимания к таким актуальным для глобального бизнеса темам, как снижение выбросов парниковых газов и ответственность в цепочке поставок.

**ПОБЕДИТЕЛИ В НОМИНАЦИИ
«ЗА ВЫСОКОЕ КАЧЕСТВО ОТЧЁТНОСТИ В ОБЛАСТИ УСТОЙЧИВОГО РАЗВИТИЯ»**

2016	«Сахалин Энерджи» (гран-при) ПАО «РусГидро» АО «СУЭК» ПАО «Газпром нефть»		
2015	ПАО «ЛУКОЙЛ» ПАО «МТС» ПАО «Нижнекамскнефтехим»	2014	ОАО «Газпром нефть» ОАО «Северсталь» ОАО «МХК «ЕвроХим»
2013	ОАО «УРАЛСИБ» ОАО «МТС» ОАО «Газпром нефть» (номинант)	2012	«Сахалин Энерджи» Госкорпорация «Росатом» ОАО «ФК УРАЛСИБ» (номинант) Внешэкономбанк (номинант) <i>Специальная номинация «Успешный дебют в области нефинансовой отчётности»: ОАО «ИНТЕР» ПАО ЕЭС»</i>
2011	Госкорпорация «Росатом»	<i>Специальные номинации «За развитие нефинансовой отчётности»:</i> в банковском секторе: ОАО «ФК УРАЛСИБ» в атомной отрасли: ОАО «НИАЭП», ОАО «ТВЭЛ» в угольной промышленности: ОАО «СУЭК» в химической промышленности: ОАО «МХК «ЕвроХим»	
2010	ОАО «ГМК «Норильский никель»	<i>Специальная номинация «Лучший дебют в области нефинансовой отчётности, отчётности по устойчивому развитию»:</i> Внешэкономбанк ОАО «Нижнекамскнефтехим»	
2008	ОАО «ГМК «Норильский никель»	2009	ОАО «ЛУКОЙЛ»

ПОБЕДИТЕЛИ В НОМИНАЦИИ РСПП: «ЛУЧШИЙ ОТЧЁТ ПО КОРПОРАТИВНОЙ СОЦИАЛЬНОЙ ОТВЕТСТВЕННОСТИ И УСТОЙЧИВОМУ РАЗВИТИЮ»

2016	Победитель: ПАО «ГМК «Норильский никель»	Номинанты: ПАО «Газпром нефть» АО «СУЭК» ПАО «Нижнекамскнефтехим»	Специальный приз: АО «НИАЭП»
2015	Победитель: Внешэкономбанк	Номинанты: ПАО «ГМК «Норильский никель» ПАО «Газпром нефть»	
2014	Победитель: ОАО «Татнефть»	Номинанты: ОАО «Нижнекамскнефтехим» ОАО «СУЭК» ОАО «Газпром нефть»	
2013	Победитель: ОАО «Газпром нефть»	Номинанты: АК «АЛРОСА» (ОАО) ОАО «МХК «ЕвроХим» ОАО «Нижнекамскнефтехим»	
2012	1-е место ОАО «ФСК ЕЭС» 2-е место ОАО «ГМК «Норильский никель» 3-е место ОАО «Татнефть» 3-е место ОАО «МХК «ЕвроХим»		
2011	1-е место ОАО «СУЭК» 2-е место Госкорпорация «Росатом» 3-е место ОАО «ФК УРАЛСИБ» 3-е место ОАО «МОЗСК»		2010 1-е место ОАО «Татнефть» 2-е место ОАО «ГМК «Норильский никель» 3-е место ТНК-ВР 3-е место Внешэкономбанк

Рис. 13. Победители в номинациях РСПП за 2010-2016 гг.

В целом можно сказать, что в России набирают темпы процессы, способствующие узнаванию концепции устойчивого развития, корпоративной социальной ответственности и нефинансовой отчётности, усиливаются требования со стороны регулятора, расширяется круг заинтересованных сторон, вовлечённых в эти процессы, что должно послужить хорошей основой для будущего развития.

Справочно:

ЦУР	Международные институты и Программы
<i>Цель 1:</i> «Повсеместная ликвидация нищеты во всех ее формах»	Программа развития ООН Всемирный банк Детский фонд ООН (ЮНИСЕФ) Международный валютный фонд
<i>Цель 2:</i> «Ликвидация голода, обеспечение продовольственной безопасности и улучшение питания и содействие устойчивому развитию сельского хозяйства»	Международный фонд сельскохозяйственного развития Продовольственная и сельскохозяйственная организация ООН Всемирная Продовольственная Программа ООН Программа «Нулевой голод»
<i>Цель 3:</i> Обеспечение здорового образа жизни и содействие благополучию для всех в любом возрасте	Всемирная организация здравоохранения (ВОЗ) Детский фонд ООН (ЮНИСЕФ) Программа развития ООН

ЦУР	Международные институты и Программы
	<p>ЮНЭЙДС Сокращение заболеваемости малярией (СЗМ) «ООН-женщины» ООН – Водные ресурсы Нарушим молчание в отношении открытой дефекации</p>
<p><i>Цель 4:</i> Обеспечение всеохватного и справедливого качественного образования и поощрение возможности обучения на протяжении всей жизни для всех</p>	<p>ООН по вопросам образования, науки и культуры (ЮНЕСКО) Детский фонд ООН Программа развития ООН (ПРООН) Глобальная инициатива «Образование прежде всего»</p>
<p><i>Цель 5:</i> Обеспечение гендерного равенства и расширение прав и возможностей всех женщин и девочек</p>	<p>«ООН-женщины» «Сообща покончим с насилием в отношении женщин» «Каждая женщина — каждый ребенок» Детский фонд ООН Всемирной организации здравоохранения (ВОЗ) Управлению Верховного комиссара ООН Управлению Верховного комиссара ООН по делам беженцев (УВКБ) ООН по вопросам образования, науки и культуры (ЮНЕСКО) Департамент по экономическим и социальным вопросам, Гендерная статистика</p>
<p><i>Цель 6:</i> Обеспечение наличия и рационального использования водных ресурсов и санитарии для всех</p>	<p>ООН-Вода Программа оценки мировых водных ресурсов ООН Портал ЮНЕСКО по водным ресурсам Управление водными ресурсами и океанами (ПРООН) Международное десятилетие действий «Вода для жизни» Питьевая вода и санитария (ООН-Хабитат)</p>

ЦУР	Международные институты и Программы
<i>Цель 7:</i> Обеспечение всеобщего доступа к недорогим, надежным, устойчивым и современным источникам энергии для всех	«Устойчивая энергетика для всех» Энергетика и изменение климата (ЮНИДО) Сеть «ООН-энергетика»
<i>Цель 8:</i> Содействие поступательному, всеохватному и устойчивому экономическому росту, полной и производительной занятости и достойной работе для всех	Международная организация труда Программа развития ООН
<i>Цель 9:</i> Создание стойкой инфраструктуры, содействие всеохватной и устойчивой индустриализации и инновациям	Программа ООН по окружающей среде (ЮНЕП) Программа ООН по населенным пунктам (ООН-Хабитат) Управление ООН по уменьшению опасности бедствий Управление ООН по обслуживанию проектов (УООНОП) Программа развития ООН Международный союз электросвязи
<i>Цель 10:</i> Сокращение неравенства внутри стран и между ними	Департамент по экономическим и социальным вопросам Программа развития ООН Канцелярия Высокого представителя Генерального секретаря по наименее развитым странам, развивающимся странам, не имеющим выхода к морю, и малым островным развивающимся государствам (КВПНРМ-ООН) Декларация тысячелетия
<i>Цель 11:</i> Обеспечение открытости, безопасности, жизнестойкости и экологической устойчивости городов и населенных пунктов	ООН-Хабитат Инвестирование в энергетический сектор городов и эффективное использование ресурсов (ПРООН) Города и изменение климата (ПРООН) Сеть климатической нейтральности (ПРООН) «Местные органы власти за устойчивое развитие» (МСМИОС)

ЦУР	Международные институты и Программы
<i>Цель 12:</i> Обеспечение перехода к рациональным моделям потребления и производства	Программа ООН по окружающей среде – «Ресурсоэффективность» Десятилетняя рамочная программа перехода к устойчивому потреблению и производству (Марракешский процесс)
<i>Цель 13:</i> Принятие срочных мер по борьбе с изменением климата и его последствиями	ООН и изменение климата Рамочная конвенция ООН об изменении климата Всемирная Метеорологическая Организация (ВМО)
<i>Цель 14:</i> Сохранение и рациональное использование океанов, морей и морских ресурсов в интересах устойчивого развития	Департамент рыбного хозяйства и аквакультуры (ФАО) Управление водными ресурсами и океанами (ПРООН) Конвенция о биологическом разнообразии Отдел по вопросам океана и морскому праву Межправительственная океанографическая комиссия (ЮНЕСКО) Управление Мировым океаном (ПРООН) Международная морская организация (ИМО) «ООН-океаны»
<i>Цель 15:</i> Защита и восстановление экосистем суши и содействие их рациональному использованию, рациональное лесопользование, борьба с опустыниванием, прекращение и обращение вспять процесса деградации земель и прекращение процесса утраты биоразнообразия	Программа ООН по окружающей среде (ЮНЕП) Конвенция о биологическом разнообразии ФАО – Департамент лесного хозяйства Нью-Йоркская декларация по лесам Программа СВОД-ООН Конвенция ООН по борьбе с опустыниванием Международная морская организация (ИМО)

ЦУР	Международные институты и Программы
<p><i>Цель 16:</i> Содействие построению миролюбивого и открытого общества в интересах устойчивого развития, обеспечение доступа к правосудию для всех и создание эффективных, подотчетных и основанных на широком участии учреждений на всех уровнях</p>	<p>ООН по вопросам образования, науки и культуры (ЮНЕСКО) Управление Верховного комиссара ООН по правам человека (УВКПЧ) Всеобщая декларация прав человека Управления ООН по наркотикам и преступности Операции ООН по поддержанию мира Контртеррористический комитет ООН</p>
<p><i>Цель 17:</i> Укрепление средств осуществления и активизация работы в рамках Глобального партнерства в интересах устойчивого развития</p>	<p>Программа развития ООН (ПРООН) Цели развития тысячелетия (ЦРТ). Департамент по экономическим и социальным вопросам (ДЭСВ) Всемирный банк Детский фонд ООН (ЮНИСЕФ) Программа ООН по окружающей среде (ЮНЕП) Фонд ООН в области народонаселения (ЮНФПА) Всемирная организация здравоохранения (ВОЗ) Международный валютный фонд (МВФ) Программа ООН по населенным пунктам (ООН-Хабитат) Продовольственная и сельскохозяйственная организация Объединенных Наций (ФАО) Международный фонд сельскохозяйственного развития (МФСР) Международная организация труда (МОТ) Центр по международной торговле (ЮНКТАД/ВТО) Международный союз электросвязи (МСЭ) Объединенная программа ООН по ВИЧ/СПИДу (ЮНЭЙДС)</p>

ЦУР	Международные институты и Программы
	<p>Конференция ООН по торговле и развитию (ЮНКТАД) Группа ООН по вопросам развития ООН по вопросам образования, науки и культуры (ЮНЕСКО) Агентство ООН по делам беженцев Организация Объединенных Наций по промышленному развитию (ЮНИДО) Структура «ООН-женщины» Управление Верховного комиссара ООН по правам человека (УВКПЧ) Ближневосточное агентство ООН для помощи палестинским беженцам и организации работ (БАПОР) Всемирная метеорологическая организация (ВМО) Всемирная торговая организация (ВТО) Всемирная Продовольственная Программа ООН Всемирная туристская организация (ЮНВТО) Бюро ООН по спорту на благо развития и мира</p>

Список использованной литературы:

1. Материалы международного делового журнала «Устойчивый бизнес».
2. Материалы сайта Российского союза промышленников и предпринимателей.
3. Материалы сайта Организации объединенных наций.

Мартынов В.Г.,
д.э.н., профессор, ректор РГУ нефти и газа (НИУ)
имени И.М. Губкина
Туманов А.А.,
ассистент кафедры управления трудом и персоналом,
РГУ нефти и газа (НИУ) имени И.М. Губкина

АНАЛИЗ ЗАНЯТОСТИ ВЫПУСКНИКОВ РГУ НЕФТИ И ГАЗА (НИУ) ИМЕНИ И.М. ГУБКИНА НА ОТЕЧЕСТВЕННОМ РЫНКЕ ТРУДА

Система образования Российской Федерации находится в постоянном развитии и совершенствовании, за период с 1990 года по настоящее время она прошла уже несколько этапов своего развития. Но, несмотря на различные задачи стоящие перед системой образования, на каждом из этапов ее развития, неизменным оставалась одна из основополагающих задач любой системы образования – выпуск высококвалифицированных и востребованных рынком труда специалистов [1]. Ежегодно высшие учебные заведения выпускают на рынок труда более одного миллиона потенциальных работников (таблица 1), в связи с чем вопрос о занятости выпускников высших учебных заведений с течением времени не теряет своей актуальности.

Таблица 1

Выпуск бакалавров, специалистов, магистров (тысячи человек)

	2000	2005	2010	2013	2014	2015	2016
Всего:	635,1	1151,7	1467,9	1291,0	1226,2	1300,5	1161,0
Получили диплом:							
о не- полном высшем образо- вании	2,4	4,3	8,0	-	-	-	-

бака- лавра	70,9	84,5	126,6	120,2	214,5	589,8	762,6
специа- листа	553,3	1051,8	1306,9	1114,3	936,3	633,3	316,0
магист- ра	8,4	11,1	26,3	56,5	75,4	77,4	82,5

Источник: Образование в Российской Федерации: 2014: статистический сборник [2].

Формы статистических отчетов ВПО-1 за 2014, 2015 и 2016 годы [3,4,5].

Одним из лидеров по подготовке высококвалифицированных специалистов в системе российского образования является Российский государственный университет нефти и газа (национальный исследовательский университет) имени И.М. Губкина. В настоящее время Губкинском университете ведется обучение по 16 направлениям подготовки бакалавров, по 3 специальностям и 16 направлениям подготовки «магистров». Каждый год университет выпускает на рынок труда около 1800 специалистов.

РГУ нефти и газа (НИУ) имени И.М. Губкина ежегодно принимает участие в мониторинге эффективности деятельности образовательных организаций высшего образования, одним из ключевых показателей которого является «Трудоустройство». На сегодняшний день накоплены данные трехлетней истории участия в мониторинге трудоустройства. В период с 2013 по 2015 годы Губкинский университет уверенно преодолевает пороговое значение уровня трудоустройства, установленное для города федерального значения Москва. Так, при пороговом значении в 70% в 2013 году, уровень трудоустройства составил 80%, в 2014 и 2015 годах уровень трудоустройства выпускников университета составил 85% при пороговом значении в 70% в 2014 и 65% в 2015 году [6].

В таблице 2 рассмотрены показатели трудоустройства выпускников по укрупненным группам направлений подготовки.

Таблица 2

**Показатель трудоустройства выпускников
РГУ нефти и газа (НИУ) имени И.М. Губкина
по укрупненным группам направлений подготовки
в течение года, следующим за годом окончания вуза**

Код	Укрупненная группа направлений подготовки	Процент трудоустройства выпускников (по году выпуска)		
		2013 год	2014 год	2015 год
01	Математика и механика	100%	86,7%	75%
05	Науки о земле	100%	100%	100%
09	Информатика и вычислительная техника	83,9%	92,9%	90,2%
12	Фотоника, приборостроение, оптические и биотехнические системы и технологии	87,5%	100%	70,6%
13	Электро- и теплоэнергетика	87,5%	100%	94,4%
15	Машиностроение	90,2%	89,9%	87,1%
18	Химические технологии	86,4%	92,7%	92,7%
20	Техносферная безопасность и природообустройство	91,2%	91,7%	94,4%
21	Прикладная геология, горное дело, нефтегазовое дело и геодезия	80,9%	88,7%	88,8%
27	Управление в технических системах	88,5%	91,7%	84,2%
38	Экономика и управление	84,6%	85,3%	81,3%
40	Юриспруденция	77,1%	74,2%	72%
Пороговое значение для региона – г. Москва		75%	70%	65%

Источник: Составлено автором на основе обобщения информации Портала мониторинга трудоустройства выпускников [7].

Анализ результатов трудоустройства выпускников РГУ нефти и газа (НИУ) имени И.М. Губкина по всем укрупненным группам, реализуемым в учебном заведении, показывает, что выпускники Губкинского университета преодолевают пороговое значение, установленное для региона местонахождения учебного заведения – г. Москва.

Таблица 3 содержит анализ показателей трудоустройства по направлениям подготовки и специальностям.

Таблица 3.

Показатель трудоустройства выпускников РГУ нефти и газа (НИУ) имени И.М. Губкина по направлениям подготовки и специальностям в течение года, следующим за годом окончания вуза

Код	Направление подготовки/ специальность	Процент трудоустройства выпускников (по году выпуска)		
		2013 год	2014 год	2015 год
01	<i>Математика и механика</i>			
01.03.04	Прикладная математика	100%	86,7%	75%
05	Науки о земле			
05.03.06	Экология и природопользование	100%	100%	100%
09	Информатика и вычислительная техника			
09.03.01	Информатика и вычислительная техника	94,7%	94,4%	87,5%
09.04.01	Информатика и вычислительная техника	66,7%	100%	100%
12	<i>Фотоника, приборостроение, оптические и биотехнические системы и технологии</i>			
12.03.01	Приборостроение	90,9%	100%	50%
12.04.01	Приборостроение	80%	100%	88,9%
13	<i>Электро- и теплоэнергетика</i>			
13.03.02	Электроэнергетика и электротехника	100%	100%	91,7%
13.04.02	Электроэнергетика и электротехника	85,7%	100%	100%

<i>15</i>	<i>Машиностроение</i>			
15.03.01	Машиностроение	93,8%	88,9%	87,5%
15.03.02	Технологические машины и оборудование	91,8%	85,9%	86,2%
15.03.04	Автоматизация технологических процессов и производств	90,9%	84,6%	88%
15.04.02	Технологические машины и оборудование	86,1%	100%	88,9%
<i>18</i>	<i>Химические технологии</i>			
18.03.01	Химическая технология	86,7%	91,2%	95%
18.03.02	Энерго- и ресурсосберегающие процессы в химической технологии, нефтехимии и биотехнологии	-	-	75%
18.04.01	Химическая технология	87,8%	94,3%	87,5%
18.04.02	Энерго- и ресурсосберегающие процессы в химической технологии, нефтехимии и биотехнологии	75%	100%	100%
<i>20</i>	<i>Техносферная безопасность и природообустройство</i>			
20.03.01	Техносферная безопасность	91,2%	91,7%	94,4%
<i>21</i>	<i>Прикладная геология, горное дело, нефтегазовое дело и геодезия</i>			
21.03.01	Нефтегазовое дело	75,1%	85%	88,3%
21.04.01	Нефтегазовое дело	86,1%	91,4%	87,7%
21.05.02	Прикладная геология	76,4%	81,1%	92,5%
21.05.03	Технология геофизической разведки	86,1%	87,1%	92,3%
21.05.05	Физические процессы горного или нефтегазового производства	100%	100%	100%
<i>27</i>	<i>Управление в технических системах</i>			
27.03.01	Стандартизация и метрология	75%	100%	88%
27.03.04	Управление в технических системах	-	-	33,3%
27.04.04	Управление в технических системах	100%	80%	90%

38	<i>Экономика и управление</i>			
38.03.01	Экономика	82,5%	85,7%	82,6%
38.03.02	Менеджмент	-	-	68,6%
38.04.01	Экономика	90,9%	83,9%	85,7%
38.04.02	Менеджмент	92%	85,7%	83,3%
40	<i>Юриспруденция</i>			
40.03.01	Юриспруденция	77,1%	74,2%	72%
Пороговое значение для региона – г. Москва		75%	70%	65%

Источник: Составлено автором на основе обобщения информации Портала мониторинга трудоустройства выпускников [7].

При детальном анализе показателей трудоустройства по направлениям подготовки и специальностям видно, что среди выпускников 2013 года из 27 направлений подготовки не преодолено пороговое значение по направлению «информатика и вычислительная техника». Выпускники 2014 года превысили установленный порог по всем направлениям, а среди выпускников 2015 года, не достигнут порог по двум из них: «приборостроение» и «управление в технических системах». По мнению автора, не достижение пороговых значений по указанным выше направлениям подготовки может быть вызвано крайне высоким предложением специалистов данной квалификации на рынке труда. Так, согласно данным портала [7] из выпущенных учебными заведениями города Москвы в 2013 году выпускников к мониторингу трудоустройства по УГС 09 «Информатика и вычислительная техника» было допущено 7992 человека, среди них из Губкинского университета 31 человек. В 2015 году по УГС 12 «Фотоника, приборостроение, оптические и биотехнические системы и технологии» 688 человек, из РГУ нефти и газа – 16 человек, по УГС 27 «Управление в технических системах» 2042 человека, из РГУ нефти и газа – 26 человек.

Выпускники РГУ нефти и газа (НИУ) имени И.М. Губкина по данным портала трудоустройства преимущественно в нефтегазовых регионах России. В качестве иллюстрации

на рисунке 1 приведена информация о трудоустройстве выпускников по субъектам Российской Федерации.

Нами был рассмотрен уровень оплаты труда выпускников Губкинского университета в первый год работы. Методика мониторинга трудоустройства использует понятие «средняя сумма выплат», куда включается заработная плата и иные вознаграждения, начисленные работодателем в пользу выпускника. В тоже время Трудовой кодекс РФ в статье 129 содержит следующее определение заработной платы: «Заработная плата (оплата труда работника) – вознаграждение за труд в зависимости от квалификации..., а также компенсационные выплаты и стимулирующие выплаты» [8]. Таким образом, понятия используемое в мониторинге и содержащееся в Трудовом кодексе РФ можно считать тождественными. В таблице 4 проведен анализ выплат выпускникам РГУ нефти и газа (НИУ) имени И.М. Губкина в первый год работы в сравнении со среднемесячной номинальной заработной платой в России.

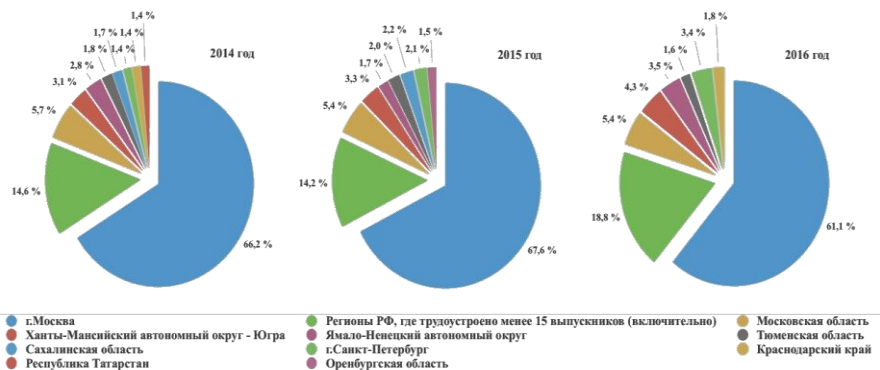


Рис. 1. Трудоустройство выпускников РГУ нефти и газа (НИУ) имени И.М. Губкина по субъектам Российской Федерации

Источник: Составлено автором на основе обобщения информации Портала мониторинга трудоустройства выпускников [7].

Таблица 4

Средние суммы выплат выпускникам РГУ нефти и газа (НИУ) имени И.М. Губкина по направлениям подготовки и специальностям в первый год работы

Код	Направление подготовки	Сумма выплат выпускникам (руб.) по году трудоустройства		
		2014 год	2015 год	2016 год
01	<i>Математика и механика</i>			
01.03.04	Прикладная математика	78 088	71 567	49 999
05	Науки о земле			
05.03.06	Экология и природопользование	36 500	43 382	50 283
09	Информатика и вычислительная техника			
09.03.01	Информатика и вычислительная техника	51 713	54 614	63 557
09.04.01	Информатика и вычислительная техника	74 106	71 703	97 916
12	<i>Фотоника, приборостроение, оптические и биотехнические системы и технологии</i>			
12.03.01	Приборостроение	37 530	42 393	51 507
12.04.01	Приборостроение	66 750	54 883	41 550
13	Электро- и теплоэнергетика			
13.03.02	Электроэнергетика и электротехника	24 600	46 406	43 749
13.04.02	Электроэнергетика и электротехника	39 983	56 065	68 941
15	<i>Машиностроение</i>			
15.03.01	Машиностроение	50 293	57 214	54 637
15.03.02	Технологические машины и оборудование	50 658	50 953	55 747
15.03.04	Автоматизация технологических процессов и производств	55 000	54 460	50 655
15.04.02	Технологические машины и оборудование	53 445	61 311	61 625
18	<i>Химические технологии</i>			
18.03.01	Химическая технология	44 975	47 169	46 320

18.03.02	Энерго- и ресурсосберегающие процессы в химической технологии, нефтехимии и биотехнологии	-	-	51 188
18.04.01	Химическая технология	51 633	68 891	52 327
18.04.02	Энерго- и ресурсосберегающие процессы в химической технологии, нефтехимии и биотехнологии	35 200	47 089	44 255
20	<i>Техносферная безопасность и природообустройство</i>			
20.03.01	Техносферная безопасность	43 403	39 354	47 525
21	<i>Прикладная геология, горное дело, нефтегазовое дело и геодезия</i>			
21.03.01	Нефтегазовое дело	54 733	63 120	90 063
21.04.01	Нефтегазовое дело	74 627	74 878	76 236
21.05.02	Прикладная геология	59 300	53 840	51 431
21.05.03	Технология геофизической разведки	52 158	58 539	68 495
21.05.05	Физические процессы горного или нефтегазового производства	44 200	83 946	58 072
27	<i>Управление в технических системах</i>			
27.03.01	Стандартизация и метрология	52 633	30 387	38 794
27.03.04	Управление в технических системах	-	-	34 362
27.04.04	Управление в технических системах	49 664	63 344	69 480
38	<i>Экономика и управление</i>			
38.03.01	Экономика	82 274	72 941	62 049
38.03.02	Менеджмент	-	-	47 840
38.04.01	Экономика	64 120	53 563	71 494
38.04.02	Менеджмент	60 478	71 736	63 430
40	<i>Юриспруденция</i>			
40.03.01	Юриспруденция	49 288	44 339	41 632
Среднемесячная номинальная начисленная заработная плата в Российской Федерации		32 495	34 030	36 709

Источник: Составлено автором на основе обобщения и анализа информации Портала мониторинга трудоустройства выпускников и данных Федеральной службы государственной статистики [7,9].

По результатам анализа сумм выплат выпускникам РГУ нефти и газа (НИУ) имени И.М. Губкина в первый год работы после окончания университета можно сделать вывод, что по всем направлениям подготовки и специальностям уровень средней заработной платы превышает средний уровень номинальной заработной платы в России, за исключением направления «Электроэнергетика и электротехника» в 2014 году и «Управление в технических системах» в 2016 году. Таким образом, выпускники Губкинского университета получают достойное вознаграждение за свой труд, которое кратно превышает уровень минимального размера оплаты труда (5554 рубля в 2014 году [10], 5965 рублей в 2015 [11], 6204–7500 в 2016 году [12,13]), а также уровень прожиточного минимума, установленного для трудоспособного населения (от 8283 рублей в I квартале 2014 года [14] до 10466 в IV квартале 2016 года [15]).

Исходя из данных, представленных на рисунке 1, представляется интересным рассмотрение уровня заработной платы выпускников университета не только на уровне страны в целом, но и на уровне региона местонахождения вуза – города Москвы. Детальный анализ выплат выпускникам РГУ нефти и газа (НИУ) имени И.М. Губкина в первый год работы после окончания учебного заведения по региону трудоустройства в разрезе крупных групп направлений подготовки приведен в таблице 5. Данные учитывают выпускников 2013, 2014 и 2015 года выпуска, отражая суммы выплат в 2014, 2015 и 2016 годах соответственно. В столбцах 3, 8, 13 указано количество выпускников, допущенных к мониторингу трудоустройства. Столбцы 4, 9, 14 содержат данные о количестве выпускников, трудоустроенных в регионе, отличном от региона нахождения университета. Столбцы 6, 11, 16 показывают количество выпускников, трудоустроенных в городе Москва. Столбцы 5, 10, 15 содержат данные о средней сумме выплат выпускникам, трудоустроенным не в Москве, столбцы 7, 12, 17 – сумму выплат выпускникам, принятым на работу в Москве. Значения среднемесячной начисленной заработной платы по возрастным группам формируются Федеральной службой

государственной статистики раз в два года, в связи с чем, значения, отмеченные «*», рассчитаны автором исходя из показателей роста среднемесячной начисленной заработной платы в 2014 и 2016 годах для города Москва [16] и Российской Федерации [18].

В таблице приведены значения средней заработной платы, которые соотносятся по двум возрастным группам: «20–24», что соответствует возрасту окончания бакалавриата и специалитета, и «25–29», что соответствует периоду обучения в магистратуре. Средний возраст выпускника РГУ нефти и газа НИУ имени И.М. Губкина составляет 24,4 года в 2014 году, 24,1 в 2015 и 23,9 в 2016 году [7], в связи с чем, значения сумм выплат выпускникам университета целесообразно соотносить с возрастной группой «20–24». По результатам мониторинга трудоустройства выпускников 2015 года выпуска, Губкинский университет показал наибольшее значение (58 163 рубля) по показателю «средняя заработная плата выпускника» среди всех высших учебных заведений России [19].

На основе анализа показателей, рассмотренных в статье, можно сделать следующие выводы:

1. Показатели трудоустройства выпускников РГУ нефти и газа (НИУ) имени И.М. Губкина по укрупненным группам направлений подготовки и специальностей превышают установленные пороговые значения, что отражает высокий уровень востребованности выпускников университета на рынке труда.

2. Наблюдается высокий уровень мобильности молодых специалистов. На сегодняшний день выпускник РГУ нефти и газа устраивается на работу во все нефтегазовые регионы Российской Федерации, при этом отмечается устойчивое увеличение числа выпускников, делающих выбор в пользу регионов.

3. Высокий уровень стартовой заработной платы выпускника, превышающий показатели средней заработной платы как в России, так и в Москве, отражает ценность и высокую конкурентоспособность выпускников РГУ нефти и газа (НИУ) имени И.М. Губкина.

Таблица 5

**Средние суммы выплат выпускникам РГУ нефти и газа (НИУ) имени И.М. Губкина
по укрупнённым группам направлений подготовки в первый год работы
в зависимости от региона трудоустройства**

Код	Укрупненная группа направлений подготовки и специальностей	Допущено к обработке, чел.	Из числа трудоустроенных				Допущено к обработке, чел.	Из числа трудоустроенных				Допущено к обработке, чел.	Из числа трудоустроенных			
			Число уехавших, чел.	Сумма выплат уехавшим, руб.	Число оставшихся в регионе выпускников, чел.	Сумма выплат оставшимся в регионе выпускникам, руб.		Число уехавших, чел.	Сумма выплат уехавшим, руб.	Число оставшихся в регионе выпускников, чел.	Сумма выплат оставшимся в регионе выпускникам, руб.		Число уехавших, чел.	Сумма выплат уехавшим, руб.	Число оставшихся в регионе выпускников, чел.	Сумма выплат оставшимся в регионе выпускникам, руб.
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17
01	Математика и механика	8	1	66 100	7	79 800	15	-	-	13	71 567	16	2	46 129	10	50 773
05	Науки о земле	6	1	19 400	5	39 920	6	2	33 732	4	48 207	9	5	43 124	4	59 232
09	Информатика и вычислительная техника	31	5	91 440	21	61 448	32	2	26 487	28	65 842	51	11	61 050	35	75 143
12	Фотоника, приборостроение, оптические и биотехнические системы и технологии	16	5	50 020	9	43 578	-	-	-	-	-	17	3	23 887	9	51 863

13	Электро- и теплоэнергетика	8	4	35 550	3	40 767	12	5	41 699	6	56 768	18	4	34 834	13	58 120
15	Машиностроение	113	45	52 033	56	51 773	142	43	59 145	81	53 283	171	72	58 156	76	53 540
18	Химические технологии	154	37	43 368	96	47 480	97	30	47 363	59	59 215	124	43	43 846	72	50 108
20	Техносферная безопасность и природообустройство	34	12	36 925	19	47 495	24	7	34 723	15	41 516	36	16	41 471	18	52 907
21	Прикладная геология, горное дело, нефтегазовое дело и геодезия	559	194	65 003	254	63 815	470	176	67 843	239	52 296	504	227	64 542	218	97 379
27	Управление в технических системах	26	8	49 500	15	51 533	24	10	41 748	12	42 891	38	9	39 537	23	50 319
38	Экономика и управление	284	54	80 522	183	76 083	268	53	64 471	174	70 038	318	72	68 878	185	58 728
40	Юриспруденция	147	21	55 581	90	47 820	124	14	26 938	78	47 462	168	21	27 830	100	44 530
	Среднемесячная начисленная заработная плата, для уехавших (по России), для оставшихся (по г. Москва) по возрастной группе 20-24			27 418*		42 800*			28 476		44 556			30 697*		48 165*
	Среднемесячная начисленная заработная плата, для уехавших (по России), для оставшихся (по г. Москва) по возрастной группе 25-29			33 200*		54 950*			34 448		57 153			37 135*		61 782*

Источник: Составлено автором на основе обобщения и анализа информации Портала мониторинга трудоустройства выпускников, данных Федеральной службы государственной статистики, Данных Департамента труда и социальной защиты населения Города Москвы [7,9,16,17].

Список использованной литературы:

1. Мартынов В.Г. Проблемы занятости в современной экономике: отраслевой подход. Монография // Издательство Маркетинг. Москва. 2003
2. Образование в Российской Федерации: 2014: статистический сборник. // Национальный исследовательский университет «Высшая школа экономики». Москва: О-23. 2014.
3. Сводные таблицы по форме № ВПО-1 за 2014 год. [Электронный ресурс] // Министерство образования и науки Российской Федерации. Режим доступа: минобрнауки.рф/министерство/статистика/информация-2014/во-2014 (дата обращения: 03.10.2017).
4. Сводные таблицы по форме № ВПО-1 за 2015 год. [Электронный ресурс] // Министерство образования и науки Российской Федерации. Режим доступа: минобрнауки.рф/министерство/статистика/информация-2015/во-2015 (дата обращения: 03.10.2017).
5. Сводные таблицы по форме № ВПО-1 за 2016 год. [Электронный ресурс] // Министерство образования и науки Российской Федерации. Режим доступа: минобрнауки.рф/министерство/статистика/информация-2016/во-2016 (дата обращения: 03.10.2017).
6. Туманов А.А. Анализ востребованности выпускников РГУ нефти и газа (НИУ) имени И.М. Губкина на отечественном рынке труда // Нефть, газ и бизнес. №11 стр. 29. Москва. 2017.
7. Портал мониторинга трудоустройства выпускников [Электронный ресурс] // Министерство образования и науки Российской Федерации. Режим доступа: <http://vo.graduate.edu.ru> (дата обращения: 28.10.2017).
8. "Трудовой кодекс Российской Федерации" от 30.12.2001 N 197-ФЗ (ред. от 29.07.2017) (с изменениями и дополнениями, вступающими в силу с 01.10.2017) [Электронный ресурс] // Информационно правовая система «Консультант Плюс». Режим доступа: <http://www.consultant.ru/cons/cgi/online.cgi?base=LAW&n=221665&dst=4294967295&req=doc&rnd=290511.2503818669#0> (дата обращения 28.10.2017).

9. Среднемесячная номинальная начисленная заработная плата работников по полному кругу организаций в целом по экономике Российской Федерации в 1991–2017 гг. [Электронный ресурс] // Федеральная служба государственной статистики. Режим доступа: http://www.gks.ru/wps/wcm/connect/rosstat_main/rosstat/ru/statistics/wages/ (дата обращения 28.10.2017)
10. Федеральный закон от 02.12.2013 N 336-ФЗ "О внесении изменения в статью 1 Федерального закона "О минимальном размере оплаты труда". [Электронный ресурс] // Официальный интернет-портал правовой информации. Режим доступа: <http://pravo.gov.ru/proxy/ips/?docbody=&nd=102169535&intelsearch=02.12.2013+N+336-%D4%С7+> (дата обращения 28.10.2017).
11. Федеральный закон от 01.12.2014 N 408-ФЗ "О внесении изменения в статью 1 Федерального закона "О минимальном размере оплаты труда". [Электронный ресурс] // Официальный интернет-портал правовой информации. Режим доступа: <http://pravo.gov.ru/proxy/ips/?docbody=&nd=102362800&intelsearch=%EE%F2+01.12.2014+N+408-%D4%С7> (дата обращения 28.10.2017).
12. Федеральный закон от 14.12.2015 N 376-ФЗ "О внесении изменения в статью 1 Федерального закона "О минимальном размере оплаты труда". [Электронный ресурс] // Официальный интернет-портал правовой информации. Режим доступа: <http://pravo.gov.ru/proxy/ips/?docbody=&nd=102384025&intelsearch=14.12.2015+N+376-%D4%С7+> (дата обращения 28.10.2017).
13. Федеральный закон от 02.06.2016 N 164-ФЗ "О внесении изменения в статью 1 Федерального закона "О минимальном размере оплаты труда". [Электронный ресурс] // Официальный интернет-портал правовой информации. Режим доступа: <http://pravo.gov.ru/proxy/ips/?docbody=&nd=102399226&intelsearch=%D4%E5%E4%E5%F0%E0%EB%FC%ED%FB%E9+%E7%E0%EA%EE%ED+%EE%F2+02.06.2016+N+164-%D4%С7> (дата обращения 28.10.2017).
14. Постановление Правительства РФ от 26.06.2014 N 586 "Об установлении величины прожиточного минимума на

душу населения и по основным социально-демографическим группам населения в целом по Российской Федерации за I квартал 2014 г." [Электронный ресурс] // Официальный интернет-портал правовой информации. Режим доступа: <http://pravo.gov.ru/proxy/ips/?docbody=&nd=102354330&intelsearch=%EE%F2+26.06.2014+N+586> (дата обращения 28.10.2017).

15. Постановление Правительства РФ от 30.03.2017 N 352 "Об установлении величины прожиточного минимума на душу населения и по основным социально-демографическим группам населения в целом по Российской Федерации за IV квартал 2016 г." [Электронный ресурс] / Официальный интернет-портал правовой информации. Режим доступа: <http://pravo.gov.ru/proxy/ips/?docbody=&nd=102429453&intelsearch=%EE%F2+30.03.2017+N+352+> (дата обращения 28.10.2017).
16. Труд и занятость населения Москвы 2016. Статистический сборник // Департамент труда и социальной защиты населения города Москвы. Москва. 2016 год. Стр. 71-73.
17. Единая межведомственная информационно-статистическая система (ЕМИСС) [Электронный ресурс] // Режим доступа: <https://www.fedstat.ru> (дата обращения 28.10.2017).
18. Доходы населения в период выхода экономики из рецессии. Бюллетень о текущих тенденциях российской экономики. Февраль 2017. [Электронный ресурс] // Аналитический центр при Правительстве РФ. Режим доступа: <http://ac.gov.ru/files/publication/a/11944.pdf> (дата обращения 28.10.2017).
19. Минобрнауки России провело третий мониторинг трудоустройства выпускников вузов [Электронный ресурс] // Министерство образования и науки. Режим доступа: <http://минобрнауки.рф/м/новости/10347> (дата обращения 28.10.2017).

Матич Л.Ю.,
*заведующий отделом проектного управления
Института статистических исследований
и экономики знаний НИУ «Высшая школа экономики»*

Билялова Е.А.,
*старший преподаватель кафедры управления трудом
и персоналом РГУ нефти и газа (НИУ) имени И.М. Губкина*

ТЕХНОЛОГИЧЕСКИЕ ДОРОЖНЫЕ КАРТЫ – ИННОВАЦИОННЫЙ ИНСТРУМЕНТ УПРАВЛЕНИЯ ЗНАНИЯМИ В КОРПОРАЦИЯХ

Потребности общества являются мощным стимулом развития экономики. Главной экономической предпосылкой возникновения потребности в «управлении знаниями» послужило превращение знания в ценный рыночный актив и стремление предприятий и организаций использовать его для усиления своих конкурентных преимуществ. Для этого, прежде всего, организациям необходимо повернуться лицом к потребителю, использовать свои знания для решения проблем потребителя, организовать мониторинг потребительской сферы с точки зрения управления и создания новых знаний, научиться управлять творческим потенциалом.

Управление знаниями создает условия, при которых образование превращается в разновидность инвестиций, профессиональный опыт становится своего рода активами, а лояльность фирме – тем, чего должна добиться организация в отношениях с работником. Следует ожидать, что в условиях управления знаниями и нового организационного построения корпораций карьера каждого человека станет более разнообразной.

Все большее внимание в последние десятилетия уделяется работе со знаниями.

В современной литературе понятие управления знаниями трактуется как новая управленческая функция, которая заключается в «систематическом и целенаправленном формировании

нии, обновлении и применении знаний для максимизации эффективности компании и прибыли от активов, основанных на знаниях». Принципиальное изменение условий функционирования бизнеса приводит к необходимости смены приоритетов, обеспечивающих современной фирме получение конкурентных преимуществ.

Управление знаниями – это вид деятельности, который позволяет «трансформировать» все виды интеллектуальных активов в более высокую производительность и эффективность, в новую стоимость и повышенную конкурентоспособность.

Управление знаниями является синтезом управления персоналом, инновационного и коммуникационного менеджмента с использованием новых информационных технологий в управлении организациями. Управление знаниями существенно отличается от управления информационными потоками в соответствии с различием объекта управления.

Для своевременного принятия эффективных решений в условиях быстро меняющегося рынка, важно уметь пользоваться огромным багажом знаний, которым располагает практически любая современная компания. Однако не во всех компаниях внедрена методика управления знаниями, без которой невозможно эффективное использование информации, рассредоточенной в головах сотрудников, базах данных, хранилищах документов, сообщениях электронной почты, отчетах о продажах, данных о клиентах, партнерах и конкурентах организации.

Таким образом, организационные знания – распределенный набор способностей, принципов, фактов, навыков, политик и правил, которые обеспечивают процессы принятия решений, поведение и действия в организации. Организационное знание развивается на основе знаний каждого сотрудника в этой организации. Организационное знание формируется тогда, когда индивидуальное знание формализуется и хранится в определенном формате. Оно должно затем распространиться в пределах организации, а в ограниченном объеме и вне ее. Знание и его использование должны быть скоординированы, чтобы обеспечить соответствующий результат. Это – организационный контекст, который определяет эффективность управления знанием и процес-

сов обучения в отдельно взятой организации. Он включает в себя культуру организации, ее структуру и инфраструктуру. Интеллектуальная организация обязана иметь контекст, который стимулирует и поддерживает формирование знания и управление им.

Структура интеллектуальных активов предприятия показывает, что при наличии определенных допущений можно предложить *инструменты*, позволяющие в достаточно точной мере оценить величину интеллектуального потенциала. Так как основой интеллектуального потенциала является человеческий капитал, то необходимо также оценить в его структуре человеческий актив, который и предопределяет величину всего интеллектуального потенциала предприятия.

Любая современная организация владеет и работает с огромным количеством данных, которые формализуются пользователями различных корпоративных CRM, а затем применяются сотрудниками для получения информации, анализа тех или иных аспектов деятельности компании. Зачастую конкурентоспособность компании и эффективность управления знаниями напрямую зависят от созданных информационных и коммуникационных технологий, которые обеспечивают удобное и доступное использование корпоративных баз данных.

Интерес к управлению знаниями остается высоким по ряду причин:

- большие затраты времени на поиск необходимой информации;
- лучшие сотрудники уходя, уносят знания с собой;
- ценная информация захоронена в огромном количестве документов и данных, доступ к которым по каким-то причинам затруднен;
- дорогостоящие ошибки повторяются из-за недостаточной информированности и игнорирования предыдущего опыта.

Специфика управления внутрикорпоративными базами данных глобальных компаний обуславливается особенностями самой корпорации, а именно величиной, наличием разных стейкхолдеров иногда с разными интересами, межкультурными раз-

личиями и высокими издержками на выстраивание эффективных информационных и коммуникационных технологий.

Цепочка создания знания в корпорации – эффективный инструмент совершенствования процессов управления знаниями. На основе специфики управления внутрикорпоративными базами данных, по сравнению с концепцией Клайда Холсэппла и Мину Сайна, была разработана модифицированная цепочка создания знания, которая содержит в себе следующие виды деятельности:

1) Вспомогательная деятельность: лидерство, координация, мотивация.

2) Основная деятельность: отбор знаний, анализ, генерация, приобретение, формализация, интернализация.

Отдельным видом деятельности является материализация полученных знаний, которая является основной целью совершенствования процесса управления знаниями в корпорациях.

Технологические дорожные карты

В условиях возрастающей конкуренции и быстро меняющейся внешней среды только постоянное и успешное создание востребованных новых продуктов обеспечивает долгосрочное присутствие компаний на рынке и способствует росту их акционерной стоимости [Кристенсен, Рейнор, 2004; Кристенсен, 2008]. Успешная реализация инновационных стратегий позволяет компаниям решать широкий спектр задач (обновлять продуктовую линейку, выходить на новые рынки, повышать качество товаров, эффективность производства продуктов и др.) и обеспечивать конкурентные преимущества на длительном промежутке времени [Фостер, Каплан, 2005].

Ключевыми вопросами, которые решают компании в процессе осуществления инновационной деятельности, являются следующие:

– Какие продукты будут считаться новыми или улучшенными?

– Как учесть изменяющиеся вкусы потребителей, чтобы создать востребованные инновации (с учетом относительно длительного жизненного цикла создания инноваций)?

– Как определить, какие характеристики продуктов должны быть существенно улучшены, чтобы быть востребованными потребителями?

– Как их создать? Какие технологии использовать?

Данные вопросы становятся все более актуальными как для зарубежных, так и российских компаний, поскольку меняются условия их функционирования – благодаря новым технологиям занимают лидирующие позиции небольшие компании, меняющие структуру рынков; сокращаются объемы государственной поддержки сложных и дорогостоящих проектов; покупатели становятся более требовательными, а рынки – более конкурентными.

Существует большое количество способов поиска ответов на вышеобозначенные вопросы – инструменты стратегического и инновационного менеджмента (SWOT-анализ, STEEPV-анализ, стратегические матрицы BCG, морфологический анализ, бенчмаркинг и др.). Компании, используя различные виды методов и инструментов:

– проводят анализ своей внешней среды, в рамках которого исследуются изменения экономических, политических и иных аспектов деятельности организации; оценивается динамика рынков; выявляются кратко-, средне- и долгосрочные тенденции;

– реализуют управленческие обследования – анализ внутренней среды организации, оценку ее научно-технологического и иного потенциала, выявление компетенций и конкурентных преимуществ;

– определяют приоритеты развития, в том числе формируют портфели инновационных проектов и продуктов.

В результате сочетания инструментов стратегического и инновационного менеджмента компании формируют и реализуют конкретные планы по созданию и коммерциализации инноваций.

Одним из инструментов стратегического и инновационного менеджмента, получающего все большее распространение в России, являются технологические дорожные карты (*далее – ТДК, ДК, дорожные карты*). Зарубежными компаниями дан-

ный инструмент используется уже около 40 лет [Hack, DeTar, 1994; Groenveld, 1997; Microsoft, 2013]. В России технологические дорожные карты были разработаны и используются в настоящее время рядом крупнейших компаний с государственным участием, в том числе:

- поддержки реализации программ инновационного развития компаний, расширения взаимодействия с малым и средним бизнесом, финансовыми и научными организациями (ПАО «Аэрофлот», ПАО «РАО ЭС Востока», ПАО «Газпром»);

- формирования планов исследований и разработок, выбора наиболее эффективных направлений инвестирования финансовых средств и иных ресурсов (АО «Российская корпорация нанотехнологий» (РОСНАНО));

- комплексного планирования развития телерадиовещания России (ФГУП «Российская телевизионная и радиовещательная сеть» (ФГУП «РТРС»)) и др.

К настоящему времени сформулированы следующие определения технологических дорожных карт:

- 1) как «способа идентификации, оценки и отбора доступных вариантов направлений технологического развития для удовлетворения широкого круга потребностей» [Brau, Garcia, 1997],

- 2) так и «особого вида стратегического плана, описывающего действия, которые может предпринять организация на протяжении определенного периода времени для достижения установленных целей и результатов» [ОЭСР, МЭА, 2011].

Исследование данного инструмента позволяет сформировать более точное определение, имеющее практическую направленность.

Под ТДК понимается стратегический инструмент, при использовании которого определяется комплекс последовательных действий компании по разработке (или приобретению) и внедрению новых или усовершенствованных технологий, продуктов или услуг, имеющих критическое значение для компании.

Технологическая дорожная карта разрабатывается по принципу преобразования информации в планы и действия, которые необходимо реализовать для достижения целей организации (рис.1)

Разработка и использование ТДК

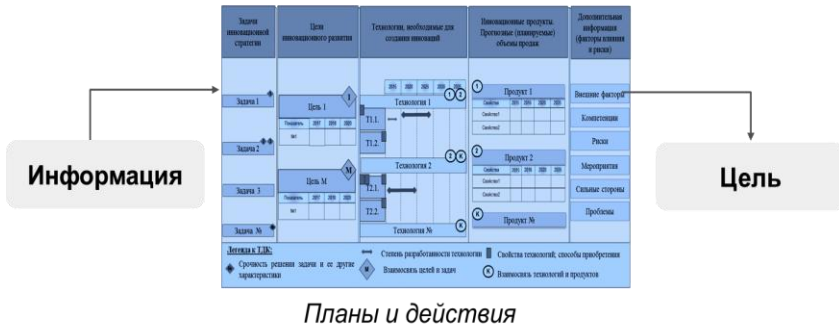


Рис. 1. Технологическая дорожная карта как инструмент определения пути достижения стратегических целей, зависящих от инноваций

Отличительными особенностями инструмента являются:

- Визуализация результатов разработки ТДК.
- Особая методология разработки ТДК.
- Ориентация инструмента на извлечение экспертного знания и объединения знаний междисциплинарных специалистов (выявление неформализованного знания).
- Объективизацией информации за счет применения комплекса методов.
- Обеспечение координации участников инновационной деятельности и достижение консенсуса между заинтересованными лицами.
- Комплексное представление о развитии рынков, продуктов, технологий, научных исследований.
- Согласование временных координат действий и событий.
- Определение точек принятия ключевых решений.

Визуализация результатов разработки ТДК

Одним из результатов использования инструмента «технологические дорожные карты» является графическое изображение, содержащее наглядное отображение основных этапов создания инноваций, необходимых технологий и ресурсов, возможных альтернатив, критериев принятия решений и контрольных сроков достижения целей.

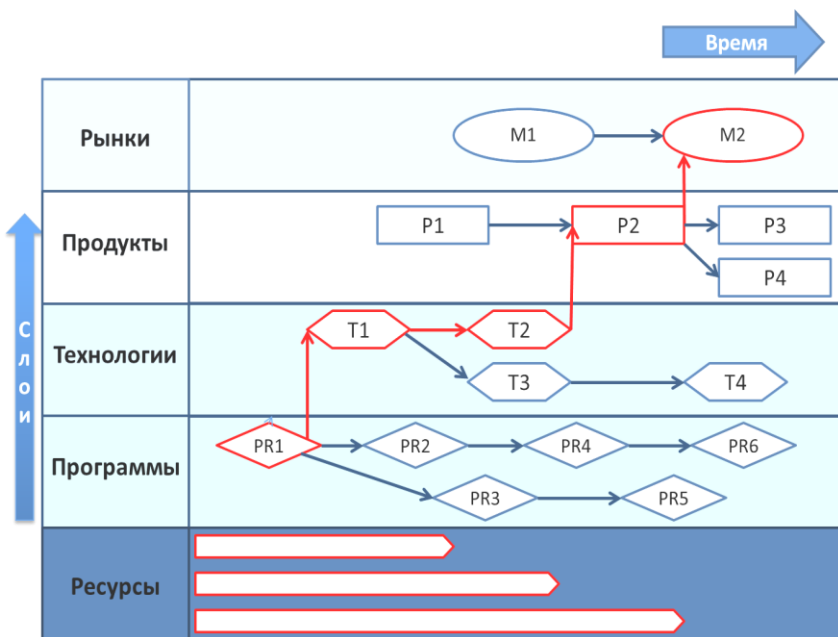


Рис. 2. Структура и основные элементы дорожных карт

Примечание: на рисунке показана структура технологических дорожных карт, предложенная Европейской промышленно-исследовательской ассоциацией (European Industrial Research Management Association, EIRMA) [EIRMA, 1997]. Данная структура демонстрирует основные элементы ТДК, их взаимосвязи и последовательность создания новых продуктов (начиная от программ создания новых продуктов до выпуска их на рынок).

Источник: [Phaal, Farrukh et al 2004].

В зависимости от задач, для которых компании планируют использовать ТДК, разрабатываются различные виды карт. Например, в соответствии с классификацией Р. Фаала и К. Фарруха [Phaal, Farrukh et al 2004] дорожные карты могут быть следующих видов:

- ТДК для планирования продуктовой линейки (product planning).

– ТДК для стратегического планирования (strategic planning).

– ТДК спроса и предложения – по планированию состояния рынка, отрасли или сегмента (service/capability planning).

– ТДК общего планирования программ и проектов (program planning); планирования бизнес-процессов (process planning).

– ТДК управления техническими знаниями, информационной базой и «интеллектуальным капиталом» (knowledge asset planning).

– ТДК комплексного планирования технологического развития (integration planning).

М. Гарсия, О. Брей, а также С. Уолш выделяют три вида дорожных карт: *продуктовые* (product roadmaps); карты развивающихся (зарождающихся)¹ *технологий* (emerging technology roadmaps) и *карты проектов* (issue-oriented roadmaps) [Garcia, Bray, 1997; Walsh, 2004]. Р. Олбрайт и Т. Каппел [Albright, Kappel, 2003] предлагают следующую классификацию дорожных карт: *ДК научно-технологического развития* (science and technology roadmaps); *государственные и отраслевые* (industry and government roadmaps); *по созданию новых продуктов и технологий; бизнес-процессов*.

Многообразие форматов графического изображения дорожных карт позволяют отразить различные аспекты и ключевые характеристики исследуемой сферы, в том числе (Рис. 3):

- связать коммерческие цели и бизнес-процессы (а);
- выявить целевые рынки и необходимые технологические улучшения (б);
- определить промежуточные точки контроля проектов (в);
- идентифицировать взаимосвязь между компонентами сложного продукта (г).

¹ Под «зарождающимися технологиями» понимаются технологии, находящиеся в стадии разработки, но обладающие значительным рыночным потенциалом.

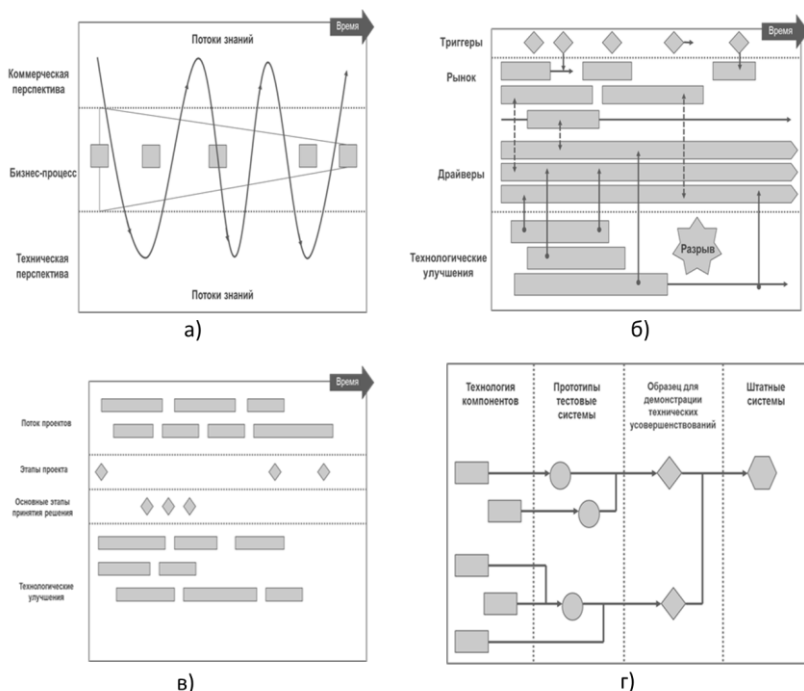


Рис. 3. Виды технологических дорожных карт

Источник: [Phaal, Farrukh et al 2004].

Анализ существующих классификаций дорожных карт свидетельствует о том, что название вида дорожных карт, как правило, отражает их наполнение, а также характеризует основную задачу, решение которой планируется осуществлять с помощью ТДК (изменение ассортимента продукта, реализация проекта и др.). В каждой карте можно выделить ключевой (целевой) объект управления, который отражает тот аспект деятельности компании, который рассматривается как приоритетный (целевой) для осуществления изменений (например, ассортимент продукции, технологии, бизнес-процессы и др.), и другие объекты управления, необходимые для изменения ключевого объекта управления (они соответствуют ключевому и дополнительному слою дорожных карт).

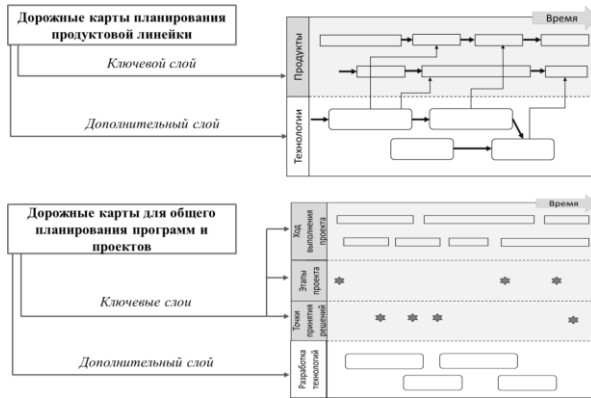


Рис. 4. Ключевые и дополнительные слои дорожных карт (соответствующие ключевым и дополнительным объектам управления)

Источник: составлено по данным [Phaal, Farrukh et al, 2004].

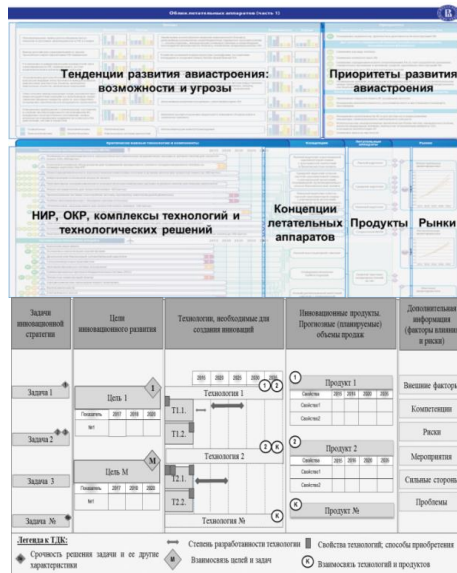


Рис. 5. Пример структур технологических дорожных карт, разработанных ИСИЭЗ НИУ ВШЭ

Источник: НИУ «Высшая школа экономики», Матич Л.Ю.

На рисунке 5 показана структура технологических дорожных карт, разработанных Институтом статистических исследований и экономики знаний НИУ «Высшая школа экономики» (ИСИЭЗ НИУ ВШЭ) для авиационной и нефтехимической промышленности России.

Поиск, обработка и отбор информации для внесения в графическое изображение ТДК осуществляется исходя из целей использования дорожных карт по особой методологии, основу которой составляет использование экспертных методов.

Методология разработки ТДК

В ходе разработки технологических дорожных карт осуществляется:

- анализ внешней среды и тенденций, происходящих в ней;
- оценка влияния тенденций на спрос существующей и планируемой к выпуску продукции компании в средне- и долгосрочном периодах;
- выявление перспективных рынков и востребованных продуктов;
- идентификация технологий, необходимых для создания конкурентоспособных и востребованных продуктов;
- выявление способов получения технологий (собственная разработка, покупка технологий, лицензий, прав и др.).

Следует отметить, что в настоящее время не сформировался универсальный подход к разработке технологических дорожных карт, в том числе по причине широкого круга решаемых с помощью ТДК задач, а также ограничений по срокам, бюджету исследований, участникам (экспертам и специалистам). Между тем, можно выделить три ключевых момента в разработке ТДК:

- Разработка ТДК оформляется в качестве проекта (проектный подход) с определением стоимости и сроков его реализации, ключевых участников, этапов работ, требований к результатам и др.

- В ходе разработки ТДК выполняется три ключевых вида работ – сбор первичной информации (обзор литературы, проведение библиометрического и патентного анализа и др.), обработка полученной информации с привлечением экспертов

(сбор неcodифицированной информации, экспертные опросы, анкетирование, интервью и др.) и экспертное обсуждение в целях достижения согласованных позиций и верификация вошедшей в графическое изображение ТДК информации.

– Разработка ТДК представляет собой итерационный процесс, в соответствии с которым при необходимости осуществляется возврат к предыдущим этапам работ в целях их уточнения и корректировки.

Основными используемыми методами разработки ТДК являются методы, используемые в менеджменте, а также так называемые методы Форсайта (рис.6). Особенностью использования инструмента «технологические дорожные карты» является то, что он предполагает использование методов различных видов:

- аналитические и экспертные;
- качественные, количественные и смешанные;
- методы, ориентированные на доказательность, экспертизу, креативность и взаимодействие.

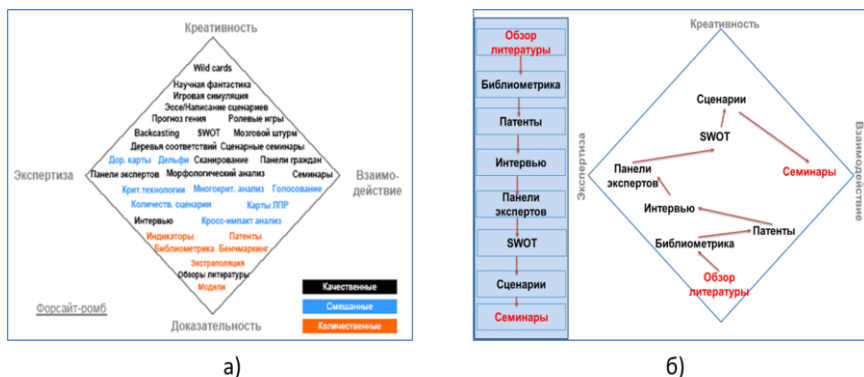


Рис. 6. Методы разработки технологических дорожных карт (пример последовательного использования методов)

Примечание: а) Форсайт-ромб, предложенный Р. Поппером; б) Пример использования методов Форсайта в ходе разработки технологических дорожных карт.

Источник: по данным [Popper, 2008].

С позиции разработки технологических дорожных карт как реализации проекта можно также выделить три ключевых этапа: подготовительный, основной и контрольный.

Подготовительный этап (рисунок 7) предполагает проведение организационно-административных работ, а также определение целей и задач исследования, ключевых участников и других параметров проекта, включая следующие:

– *Цели исследования* могут быть разделены на информационные (изучение и предоставление заинтересованным лицам информации о развитии исследуемой области), прагматические (определение приоритетных направлений развития организации, формирование для последующей реализации планов, разработки технологий, выхода на новые рынки) или коммуникационные (вовлечение стейкхолдеров, в том числе с различными интересами, в обсуждении различных тем, исследуемых в ходе разработки технологических дорожных карт, для усиления связей между специалистами из междисциплинарных областей, развития сотрудничества и создания партнерских отношений партнеров, обучения и др.).

– *Границы области исследования* в зависимости от дальнейших планов по использованию ТДК различаются по географическому масштабу (международные, национальные, региональные, местные), по предмету исследования (рынки, продукты, технологии, способы приобретения технологий и продуктов, способы их продвижения и др.), по степени детализации предметов исследования (отрасли, конкретные рынки, сегменты рынков, группы продуктов, продукты с технико-экономическими и иными характеристиками).

– *Временной горизонт*, как правило, при разработке ТДК является средне- и долгосрочным, но обязательно идентифицируются контрольные (промежуточные сроки) с одно- или двух годовым шагом в целях последующего контроля достижения запланированных результатов или оценки прогнозируемых событий. Ввиду длительного горизонта планирования, методы исследования, позволяющие предвидеть направления

развития исследуемой области и ожидаемые результаты, являются ключевыми (сценарный анализ, анализ тенденций, выявление слабых сигналов).

– *Методика проведения работ (дизайн исследования)* предполагает детализацию этапов исследования (сбор, обработку и верификацию информации), разработку методики проведения экспертных работ (дизайна использования экспертных методов), определяющие последовательность, целесообразность и реалистичность их применения. При разработке дорожных карт, как правило, задействуются различные комбинации методов. Например, мнения и суждения экспертов могут быть выявлены посредством качественных методов (опросы, интервью, анкетирование), а затем обрабатываться с применением количественного инструментария.

– *Информационная база* формируется исходя из особенностей и задач проекта, после чего разработчиками ТДК и привлеченными экспертами оценивается актуальность и достоверность источников информации. Информационная база для разработки ТДК должна быть достаточно широкой и в совокупности должна содержать информацию обо всех ключевых элементах дорожной карты (тенденциях, рынках, продуктах, технологиях и др.). Целесообразно, чтобы она включала Интернет-источники, публикации органов исполнительной власти, стратегии развития и программы (государственные и корпоративные), отчеты исследовательских агентств, нормативно-правовые акты, базы данных, статистические сборники и др.

– *Организация и управление проектом по разработке ТДК* предполагает назначение руководителя и команды проекта (рабочей группы), определение ролей и функций каждого из участников, способов осуществления коммуникаций, формирование планов-графиков, оценку достаточности ресурсов и др.

Основной этап разработки ТДК нацелен на поиск и обработку необходимой информации, и преобразование ее в ключевые элементы технологической дорожной карты, последующей валидации и, при необходимости, корректировки.

Этап 2: Основной (исследование)



Рис. 7. Ключевые работы в рамках основного этапа проекта по разработке ТДК

Источник: НИУ «Высшая школа экономики», Матич Л.Ю.

Исследование текущей ситуации (профилирование, сканирование) (рисунок 7) позволяет оценить состояние исследуемой области в настоящий период и, при необходимости, ретроспективе. К примеру, может быть проведена оценка объемов рынков и их сегментов (рыночных ниш), технологий и разработок, находящихся в распоряжении организации, выявлен ассортимент продуктов. Как правило, найденная информация классифицируется, ранжируется – продукты и технологии компании могут быть сгруппированы по степени рыночной перспективности, зрелости и др. (например, составлена матрица BCG). После этого осуществляется выявление перспектив развития исследуемой сферы – идентифицируются изменения рынков, вкусов и предпочтений потребителей, проводятся бенчмаркинг и технологический аудит в целях определения возможных действий конкурентов и выявления ожидаемых к появлению новых технологий и продуктов. На основе этого формулируются инновационные цели организации (в данном контексте – инновационные продукты и технологии, создание которых необходимо для повышения конкурентоспособности и устойчивого развития организации) и способы их достижения.

В завершении основного этапа формируется (разрабатывается) технологическая дорожная карта, содержащая две составляющие: графическое изображение взаимосвязанных объектов управления и пояснение к нему. Как правило, в графическом виде представляется инновационная цепочка (маршрут создания инновации) – «Исследования и разработки – Технологии – Продукты – Вывод на рынок», а также информация о динамике развития ее отдельных элементов (рынках, продуктах и т.д.) – технико-экономических, потребительских и иных характеристик по годам или периодам. В некоторых случаях могут быть определены конкретные организационные мероприятия, необходимые для реализации выявленных способов достижения инновационных целей – заключение соглашений, поиск партнеров, патентование и др.

Указанные работы осуществляются посредством применения методов различных групп, выбор которых зависит от задач и ограничений конкретного проекта по разработке ТДК. Поскольку разработка ТДК относится к категории «исследований будущего», в большинстве случаев отсутствует необходимый объем статистических данных. Кроме того, направления и динамика развития внешней среды организации во многом зависят от принимаемых другими стейкхолдерами (конкурентами, регулирующими органами) решений, конвергенции технологий и иных взаимосвязанных событий, происходящих на глобальном и национальном уровнях. В связи с этим, значительную роль в разработке ТДК играют экспертные методы, способствующие более эффективному предвидению, позволяющие оценить направления развития и декомпозировать инновационные цели до конкретных продуктов, технологий и мероприятий.

Контрольный этап (рисунок 7) предполагает мониторинг и оценку результатов разработки ТДК, ее влияния на практическую деятельность организации, выявление эффектов от использования ТДК в целях последующего повышения эффективности (при необходимости) реализации первых двух этапов. Следует отметить, что результатами разработки ТДК помимо графического изображения являются: отчеты, аналитические записки, обработанные анкеты, проведенные мероприятия, рекоменда-

ции. Эффектами (долгосрочными результатами) – создание экспертных сетей, улучшение ситуации в области исследования, разработка и коммерциализация новых технологий и продуктов, освоение новых рыночных ниш, получение прибыли компанией и повышение ее конкурентоспособности.

Методика проведения экспертных работ при разработке дорожных карт

Использование различных видов экспертных процедур является одной из ключевых составляющих исследования, нацеленного на разработку технологических дорожных карт. Следует отметить, что для разработки различных ТДК применяется широкий набор экспертных методов, но их количество и последовательность будет различаться в зависимости от особенностей конкретного проекта.

На первом, подготовительном этапе разработке ТДК разрабатывается методика (дизайн) проведения экспертных процедур, включающая в себя следующие составляющие:

- источники информации об экспертах;
- принципы отбора экспертов;
- мотивация экспертов;
- методы работы с экспертами;
- материалы для проведения экспертных процедур.

Для проведения качественного исследования и получения запланированных результатов необходима проработка каждого указанного элемента методики.

Источники информации об экспертах

Перед разработкой технологических дорожных карт важно определить, где может содержаться информация об экспертах. Среди таких источников выделяют следующие – патентные и библиометрические базы данных (в целях поиска информации об экспертах проводят патентный и библиометрический анализ), рекомендации, организация-заказчик, анализ литературы, Интернет, программы конференций и др. Выбор тех или иных источников зависит от особенностей проекта и возможностей организации, разрабатывающей дорожную карту. Например, возможна ситуация, когда организация-заказчик доверяет экспертам, с которыми она сотрудничает длительное время. В таком

случае заказчиком могут быть предоставлены контактные данные экспертов и компаний, которые следует привлечь к разработке ТДК. Между тем, использование только одного источника информации об экспертах недостаточно, поскольку результаты проекта могут оказаться предсказуемыми, и, как следствие, увеличится риск не учета альтернативных вариантов развития событий. Для более качественного исследования целесообразно использовать одновременно несколько источников, в том числе провести библиометрический анализ, используя такие базы как Web of Science, Scopus. В ходе проведения исследования можно найти профили авторов, включая публикации, аффилиацию с организациями, общее число цитирований, индекс Хирша, области научной специализации и др. Проведение патентного анализа по базам, например, таким как Qpat (ранее – Orbit), открытому реестру изобретений «Роспатента» позволяет найти информацию об экспертах, которые уже разработали и запатентовали какие-либо объекты интеллектуальной собственности, а значит, могут обладать информацией о существующих передовых достижениях в области науки и техники и являются потенциальными партнерами для организации-заказчика при дальнейшей реализации технологической дорожной карты (например, в целях совместной доработки и использовании технологий, продажи/приобретения лицензий, открытия новых производств и др.).

Рекомендации (метод «снежного кома» – один эксперт рекомендует других экспертов) являются относительно надежным источником информации, особенно в случаях, когда сфера деятельности экспертов не предполагает активную публикационную или патентную деятельность. По рекомендациям можно выявить наиболее авторитетных экспертов в той или иной области знаний. Однако в дополнении к рекомендациям следует задействовать и другие источники информации, чтобы снизить риск не учета мнения экспертов, позиция которых отклоняется от общепринятой.

Таким образом, одной из ключевых задач разработчиков дорожной карты является использование широкого круга источников информации.

Принципы отбора экспертов

Для получения релевантной информации в ходе разработки ТДК важно отобрать наиболее подходящих для целей исследования экспертов. Каждый из экспертов – потенциальных участников разработки ТДК – может попадать в одну из трех категорий: «Наука и технологии», «Бизнес», «Государственное управление».

Например, если при разработке ТДК организацию-заказчика и разработчика интересуют вопросы, связанные с проблемами или возможностями производства или внедрения новых технологий в эксплуатацию, выпуска продукта на рынок, целесообразно привлечь к исследованию экспертов из категории «бизнес», поскольку именно они обладают практическими знаниями по данным вопросам. Если в ходе разработки ТДК исследуются начальные стадии разработки технологий (прикладные исследования, опытно-конструкторские разработки), имеет смысл привлечь экспертов из категории «научное сообщество». Если планируется разработка рекомендаций по корректировке нормативно-правовых актов или разработке мер стимулирования частного бизнеса в целях ускоренного внедрения новых продуктов на рынок или обеспечения возможностей использования новых технологий, то следует привлекать представителей государственных органов (категория «Государственное управление»).

В ходе валидации разработанной дорожной карты целесообразно привлечь экспертов из всех трех указанных категорий.

Выбор критериев отбора экспертов зависит от потребностей заказчика, задач разработки ТДК, границ области исследования и ее специфики, наличия временных и других ресурсов. Для выбора экспертов из категории «Наука и технологии» могут быть использованы следующие критерии: наличие ученой степени; наличие патентов; должность; опыт участия в аналогичных проектах; участие в конференциях; известность и авторитет в профессиональной среде; опыт руководства/участия в НИОКР; количество публикаций и индекс цитирования. Для категории «Бизнес»: место работы (крупный, малый и средний бизнес);

опыт работы в бизнес-структурах профильного направления; должность и др. Для категории «Государственное управление»: место работы; область специализации эксперта (научно-техническая, инновационная политика, профильная деятельность); опыт работы; должность.

Мотивация экспертов

Определение источников информации об экспертах и отбор конкретных экспертов для проекта по разработке ТДК является важными задачами, но многое зависит от мотивации экспертов участвовать в проекте. В связи с этим, разработчикам ТДК важно определить, каким образом они смогут вовлечь экспертов в работу, обеспечить их активную работу и получение качественных результатов. Как правило, в разработке ТДК эксперты участвуют в целях: обмена знаниями, установлении контактов и связей, получения доступа к результатам исследования, обучения, получения дополнительных доходов, установлении долгосрочного сотрудничества с организацией разработчиком ТДК или заказчиком ТДК.

Методы работы с экспертами

Для получения качественных результатов проекта по разработке ТДК важно определить, для каких конкретно видов работ будет привлекаться тот или иной эксперт. При разработке ТДК используются следующие методы работы с экспертами:

1) Интервью в основном проводятся на начальном этапе разработки ТДК, а затем – в ходе проверки полученной информации. Еще до детального анализа исследуемой области, в целях сокращения времени и снижения рисков формирования неверных выводов, команда проекта может провести одно или несколько интервью с экспертами «ближнего круга» – работающих с организацией разработчиком ТДК на условиях долгосрочного сотрудничества. В результате могут быть очерчены границы исследуемой области, ее структура, ключевые организации, проведена классификация рынков, продуктов и др. элементов исследуемой области. Полученная информация далее детализируется и систематизируется в рамках кабинетного исследования (анализ баз данных и проведения иных видов кабинетного

исследования (анализ литературы, бенчмаркинг и др.). После этого в большинстве случаев остаются некоторые пробелы (чаще всего – относительно технологий, их технико-экономических характеристиках и уровнях готовности). Возникает потребность в дополнении полученных результатов исследования специфической информацией, которая может быть идентифицирована путем проведения глубинных интервью, представляющих собой структурированные беседы в рамках заданной темы (на предмет исследуемого вопроса). Они позволяют извлечь неcodифицированные знания экспертов. Интервью проводит команда проекта, участвуют в нем в основном внешние эксперты.

2) Анкетирование может проводиться в один или несколько этапов в зависимости от располагаемого заказчиком и разработчиком дорожной карты времени, доступных ресурсов, а также специфики проводимого исследования. На первом этапе анкетирования могут быть сформулированы вопросы, позволяющие экспертам ответить на них за относительно короткий период времени. Такие вопросы могут быть заданы в целях подтверждения актуальности и степени влияния тенденций, перспективности продуктов и технологий, (при этом их перечень уже должен быть представлен в анкете). Между тем, желательно, чтобы у экспертов была возможность предложить новые тренды, рынки, продукты и др. При наличии дополнительных временных ресурсов, обработанные результаты анкетирования можно еще раз направить экспертам для дополнительной оценки вновь появившихся потенциальных элементов дорожной карты (предложенных экспертами новых трендов, продуктов и технологий).

Успех проведения анкетирования зависит от ряда факторов. Наиболее значимыми считается правильно составленная анкета, которая должна быть понятной, а ее структура – хорошо продуманной. Вопросы анкеты нацелены на актуализацию информации об основных элементах дорожной карты; выявление приоритетов и наиболее значимых элементов; выявление взаимосвязей между различной информацией, которую планируется включить в графическое изображение ТДК (например, вклад технологий в создание продукта) (см. рис.8).

Актуализация	Ранжирование	Взаимосвязи
<ul style="list-style-type: none"> Усилилась ли проблема за последние годы? Актуальна ли проблема? Значима ли проблема (для компаний, для государства)? Какова степень влияния тренда на исследуемую область? 	<ul style="list-style-type: none"> Реализация каких задач невозможна без массового внедрения новых и перспективных технологий российскими компаниями? Доступны ли эффективные технологии для актуальных задач в РФ? Какие технологии необходимо разрабатывать в России в целях обеспечения энергетической безопасности и снижения уровня импортозависимости? 	<ul style="list-style-type: none"> Решение каких проблем может быть отражено в количественных показателях? Какие перспективные продукты могут быть получены в результате использования указанной технологии? Достижению каких прогнозно-стратегических показателей приоритетов способствуют технологии?
Распределение по времени		

В каком году можно ожидать массовое внедрение технологий в РФ?

Укажите ожидаемый год завершения каждого из этапа работ (НИР, ОКР)?

Рис. 8. Функции вопросов анкеты (пример)

Источник: НИУ «Высшая школа экономики», Матич Л.Ю.

Желательно, чтобы в анкете большинство вопросов были закрытыми, поскольку это упрощает заполнение анкеты, а значит – повышает долю заполненных анкет. Кроме того, таким образом, снижается уровень субъективности ответов и упрощается процедура обработки результатов. Вопросы, касающиеся технологий, продуктов и их свойств, как правило, могут носить менее формализованный характер. Если в процессе анкетирования не удастся получить детальный ответ относительно технологий, могут быть использованы глубинные интервью, участие в которых принимает более узкий круг экспертов.

Круглый стол или экспертные панели (а также семинары) проводятся в целях валидации графического изображения ТДК и информации, содержащейся в нем. Ключевыми участниками данного вида экспертных мероприятий являются заказчик, руководитель и команда проекта, эксперты, а также другие стейкхолдеры, имеющие отношение к разработке или после-

дующему использованию дорожной карты. Целью проведения мероприятия является, с одной стороны, выявление недостоверной или противоречащей информации, с другой стороны, информирование заинтересованных сторон и достижение консенсуса между ними.

В целом можно выделить пять видов ожидаемых результатов проведения различных экспертных мероприятий:

- Устранение пробелов/уточнение.
- Актуализация.
- Ранжирование.
- Валидация.
- Рекомендации.

Управление знаниями – живой процесс. Новые концепции и лучшие практики, которые еще только ждут своего часа, в последнее время выливаются на наши головы в растущей прогрессии. Часть концепций уже можно отнести к проверенному временем золотому фонду. Теория управления знаниями в организациях только в начале развития, как и сами знания, она сопротивляется окончательной и бесповоротной формализации. Но очевидно, что даже то небольшое, что поддается сегодня в этой области концептуализации, помогает компаниям повышать капитализацию, правительствам – принимать правильные решения, а носителям знаний превращать их в товар, имеющий вполне определенную цену. На данный момент существуют такие российские компании, которые успешно используют такой инструмент УЗ как технологическую дорожную карту. В ней применяют подходы, которые относятся как личностному, так и социальному аспектам УЗ, и вырабатываются личные программы с использованием разных методов. Но в результате опроса руководства российских компаний только лишь половина респондентов воспринимают возможности развития УЗ позитивно в условиях решения некоторых проблем. Самой труднорешаемой проблемой УЗ в России 27% опрошенных считает обмен знаниями. Самым распространённым препятствием является нарушение коммуникаций между сотрудниками и подразделениями. Обмен знаниями о контрагентах происходит спонтанным образом и не

является регулярным явлением, это происходит обычно во время отдыха и перерывов на обед. Таким образом, для успешной эффективности системы управления знаниями в компаниях, прежде всего, необходимо решить проблему беспрепятственного обмена знаниями между коллегами, руководством и целыми подразделениями с использованием технологической дорожной карты. В конечном итоге результатом внедрения системы управления корпоративными знаниями должно стать повышение скорости и качества бизнес-решений, увеличение объема ценных знаний, которые сохраняются в компании, несмотря на различные миграции персонала. И все это самым благоприятным образом скажется на эффективности бизнеса компании в целом. А отправным пунктом для решения о внедрении системы управления знанием является осознание руководством компании того факта, что отсутствие подобной системы приводит к существенным финансовым потерям, к реальности проблемы недополученной прибыли, а также желание решить эту проблему. И тогда в личную систему ценностей топ-менеджера включается формула:

Управление корпоративными знаниями – это уже важно!

Список использованной литературы:

1. Букович У., Руфь У. Управление знаниями. Руководство к действию. – М.: ИНФРА-М, 2011.
2. Нонака И., Такеучи Х. Компания создатель знания. – М.: ЗАО Олимп-Бизнес, 2010.
3. Кабушкин Н.И. Основы менеджмента. 11-е изд., испр. – М.: Новое знание, 2009. – 336 с.
4. Крыштафович А.Н. Управление знаниями – перспективное направление менеджмента // Менеджмент в России и за рубежом. – 2003. – № 1.
5. Михалева Е.П. Менеджмент. Конспект лекций. – М.: Юрайт-Издат, 2009. – 192 с.
6. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. – М.: Дело, 2008. – 710 с.

7. Пастухов А.Л. Теоретические аспекты управления знаниями в университетском комплексе // Экономическое возрождение России, № 3 (25) 2010. – 59–68 с.
8. Кристенсен К., Рейнор М. Е. 2008. Решение проблемы инноваций в бизнесе. Как создать растущий бизнес и успешно поддерживать его рост. Пер. с англ. М.: Альпина Бизнес Букс, 289.
9. Фостер Р., Каплан С. Созидательное разрушение. Почему компании, "построенные навечно", показывают не лучшие результаты и что надо сделать, чтобы поднять их эффективность. Пер. с англ. М: Альпина Бизнес Букс, 2005. – 1019.
10. Albright R.E., Kappel T.A. 2003. Roadmapping in the corporation. *Research Technology Management* 46 (2): 31–40.
11. Popper R. 2008. Foresight methodology. In: Georghiou L., Cassingena J., Keenan M., Miles I., Popper R. (eds). *The Handbook of Technology Foresight*. Edward Elgar Publishing; 44–88.
12. ОЭСР/МЭА. 2011. Дорожные карты для энергетических технологий. Руководство по разработке и реализации. [Электронный ресурс]. http://portal-energo.ru/files/articles/portal_energo_ru_razrabotka_dorozhnih_kart.pdf (дата обращения: 10.08.2016).

Промыслов Б.Д.,
*д.э.н., профессор кафедры управления трудом
и персоналом РГУ нефти и газа (НИУ) имени И.М. Губкина*

**АНАЛИЗ СОВРЕМЕННЫХ ФОРМ
ПОВЫШЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ
ОРГАНИЗАЦИИ УПРАВЛЕНИЯ В КОРПОРАТИВНЫХ СИСТЕМАХ
И ИХ ОСОБЕННОСТИ В ТОПЛИВНО-ЭНЕРГЕТИЧЕСКИХ
КОМПАНИЯХ**

Современные вопросы корпоративного управления включают широкий спектр технического, организационного, экономического, социального и политического характера. В настоящее время государство, в связи с переходом всех видов деятельности в стране на рыночные механизмы хозяйствования, добивается повышения эффективности работ и повышения управляемости. Надо отметить, что сегодня нет недостатка в вариантах совершенствования организации управления, реструктуризации и направлениях совершенствования хозяйственной деятельности. В частности, к примеру, что касается топливно-энергетических Компаний, то к наиболее характерным, как считают специалисты, относятся следующие варианты:

- возможное отделение добывающих и транспортных систем;
- национализация сбытовой сети;
- преобразование организационной формы управления;
- развитие «биржи» продажи нефтегазовой продукции;
- переход на свободные и регулируемые цены;
- переход на управление человеческими ресурсами и т.д.

Сегодня нет недостатка в критических высказываниях о возможных результатах совершенствования организации управления Компаниями. В данном случае основные недостатки, как правило, сводятся к следующим: неэффективность менеджмента; низкий уровень ответственности административных органов; значительные расходы на содержание аппаратов

управления; деформированная структура затрат; значительность затрат и потерь в производственно-хозяйственной деятельности Компании и ее предприятий и другое.

Однако, оценивая суть всех предложений и сложившихся недостатков, можно констатировать главное. Все предложения носят узконаправленный характер и рассчитаны практически на одновариантный подход. В то время как практика показывает, что при любом изменении мы вынуждены иметь комплексный, системный характер влияния различных факторов в случае с реструктуризацией, с совершенствованием организации управления обществ.

В свете сказанного, большой интерес представляет создание методов и подходов системного управления такой Компании как ПАО «Газпром» и ее дочерних структур, а также механизмов управления деятельностью Компании.

Опыт мировой и отечественной практики показывает, что организационной основой управления корпорациями XXI века должна стать взаимосвязанная совокупность так называемых «модулей» управления, ориентированных на потребителя.

При этом каждый «модуль» имеет возможность принимать самостоятельные решения по вопросам взаимодействия с внешней средой и с другими модулями. Такая организация корпорации обеспечивает большую гибкость управления и возможность быстрого внесения изменений в производственные процессы. Соответственно для каждого модуля должен быть разработан «баланс» между стандартизацией и гибкостью. В свою очередь, такая организация требует формирования новой системы коммуникации и информации, а также новых решений управления финансовыми потоками в отрасли, разработки нового механизма регулирования финансово-кредитных отношений. Опыт показывает, что, в сущности, речь идет о создании сетевой организации управления отраслью, позволяющей сохранять целостность контроля и управления, а также обеспечивать вертикальную интеграцию выработки и принятия решений.

В свете изложенного, в настоящей статье рассмотрен ряд ключевых вопросов организации управления применительно к нефтяной и газовой промышленностям, отражающих, к примеру, современный взгляд на:

- разработку стратегии финансовой политики в условиях создания обособленных структур управления;
- возможность создания новых организационных структур, к примеру, в добыче и транспорте газа, формирование задач управления в новых условиях деятельности Компании, повышающих эффективность управления в отрасли и оптимизирующих финансовые потоки;
- создание модульных схем регулирования внутрикорпоративного управления, а также создание объемных показателей качества и эффективности организации управления Компаньями.

В этой связи целесообразно, остановиться на некоторых особенностях производственно-хозяйственной деятельности и организации управления, свойственных в принципе большинству топливно-энергетических Компаний как отечественным, так и зарубежным. Так, например, тенденции совершенствования управления нефтегазовых компаний, как правило, тесно связаны с проблемой реструктуризации рынков газа и нефти.

Во всем мире, к примеру, развитие рынков природного газа и нефти всегда имело свои особенности, включающие географию, геологию, политику и экономику, которые вносили существенные изменения в темпы и направления их эволюции.

Однако можно проследить некоторую общую последовательность их развития, например, в газовой индустрии Великобритании.

В частности, специалисты отмечают следующие, так называемые «фазовые» тенденции ее развития.

Первая фаза, которую можно назвать естественной монополией – появление национального рынка природного газа с неразвитой или отсутствующей инфраструктурой, но с огромным потенциалом развития.

Вторая фаза представляет собой развивающийся рынок и разрушение естественной монополии за счет появления конкуренции.

Третья фаза начинается, когда национальные газовые компании выходят на международный, общий рынок газа, чтобы участвовать в конкуренции.

Практика показывает, что на стадии естественной монополии развитие рынка природного газа связано, как правило, с более тонкими моментами, чем просто потребность в энергии, так как газ выбирается в качестве альтернативы другим видам топлива из-за его экономических и экологических преимуществ и с целью диверсификации источников энергоснабжения. Новые рынки газа не только обеспечивают экономический рост, требующий увеличения используемой энергии, но и позволяют получить характерные для него выгоды, особенно в производстве энергии, ограничить зависимость от нефти и других видов топлива, особенно когда их приходится импортировать. Отличительная особенность газовой отрасли от других отраслей топливно-энергетического комплекса заключается в неразрывной зависимости от географического размещения основных районов добычи и потребления газа.

Практика показывает, что развитие рынка природного газа требует более тесного согласования предложения и спроса по сравнению с любым другим видом углеводородного сырья. Так известно, прежде чем газ начнет поступать из нового района, необходимы большие капиталовложения в производственно-технологические системы и разработки, иначе невозможно достичь той гибкости снабжения, которая характерна для рынков нефти и газа. Поэтому в газовой отрасли развитие рынка и источников добычи должно быть четко синхронизировано с самого начала.

В данном случае, как показывает практика, основными проблемами менеджмента на этой стадии являются следующие:

- техническая проблема построения инфраструктуры транспортировки газа от поставщика к потребителю, создание развитой трубопроводной распределительной сети
- обеспечение безопасности за счет вложений в системы и технологии, минимизирующие риск, специальной организации труда, исключающей возможность ошибки по вине человека, создание необходимых ресурсов для преодоления чрезвычайных ситуаций
- доходность, достаточная для покрытия первоначальных вложений.

В этой связи, к примеру, газовая индустрия Великобритании как бы является аналогом модели развития на государственном уровне. В тоже время в современных условиях такая модель практически невозможна в странах, создающих свои газоснабжающие системы, где неизбежно привлекаются инвестиции частного сектора. Из этого следует, что в современном мире успешное развитие газовой промышленности, как отмечают специалисты, – это своеобразное искусство принятия сбалансированных управленческих решений с целью решения задач на уровне государства и частных интересов.

Структура управления газовой промышленностью в разных странах имеет свои особенности. Поэтому особый интерес представляет сравнение структуры управления газовой промышленностью в Европе, США и России.

Так, например, российская газовая промышленность по многим параметрам (видам собственности, характеру рынка, методам государственного регулирования, формам управления и т.д.) весьма отличается, как от газовой промышленности США, где структурные характеристики управления весьма специфичны, так и от форм организации управления европейского рынка газа.

В частности, корпоративная культура ПАО «Газпром», которая сформировалась ещё в советский период, ориентирована в основном на разработку небольшого числа мегапроектов на стадии «асприм»: месторождения с миллиардными запасами, с многочисленными нитками газопроводов большого диаметра и большой протяженности. При этом, проблема прогнозирования спроса, в том понимании, как это принято в рыночной экономике, в прежние годы плановыми органами фактически не рассматривалась. Продажа газа как форма обмена энергоносителя на деньги была гораздо менее важной, чем детальное распределение объемов добычи по различным секторам рынка. В тоже время доходы от продаж все же были доминирующим фактором. В настоящее время прежняя стратегия, краеугольным камнем которой являлось предложение (производство) газа, резко изменилась под давлением необходимости обеспечения инвестиций как из собственных ресурсов, так и иностранных инвесторов.

Сегодня положение ПАО «Газпром», как крупнейшего монополиста на рынке природного газа России и заметного экспортера газа на внешний рынок, создает определенный интерес в изучении опыта компаний-монополистов. Так, к примеру, такой компанией может являться компания «Трансканада», один из крупнейших поставщиков природного газа в Северной Америке.

В частности, опыт компании «Трансканада» может являться примером использования новых методов управления, создания эффективной организационной структуры управления и качественного подбора команды управленцев для реализации выбранной стратегии. Известно также, что компания является монополистом на газовом рынке своей страны и осуществляет солидные поставки газа в США.

Стратегическая цель любой компании, как известно, – сохранение монопольных позиций на внутреннем рынке и внедрение на внешние рынки, повышение ценности компании для акционеров, лидерство в энергетической промышленности с наименьшими затратами.

Для реализации выбранных целей компания, как правило, принимает стратегию, фокусирующуюся на консолидации существующих операций, что позволяет совершенствовать финансовые результаты и одновременно проводить политику инноваций для роста.

Это предполагает целый ряд известных мероприятий.

Во-первых, производится оценка всех активов Компании и анализ того, какие из них сохранять в дальнейшем, какие необходимо развивать (улучшать), а какие следует продавать.

Критериями принятия решений в этом случае являются:

- финансовые результаты;
- соответствие направлениям деятельности компании;
- перспективность активов компании («работоспособность» их в настоящий момент и пригодность в будущем).

Во-вторых, снижение затрат компании.

В-третьих, совершенствование работы с активами компании с целью извлечения максимальной пользы.

При этом, политика инноваций для роста заключается в следующем:

1. Предложение новых видов услуг и продукции.
2. Создание команды по принятию интегрированных энергетических решений.
3. Сочетание использования спектра материальных ресурсов и талантливых людей для оказания новых видов услуг.
4. Сближение энергетических и информационных технологий.
5. Предвосхищение нужд клиентов компании.
6. Активный и творческий подход к удовлетворению этих нужд.

Особенно следует отметить, что успех принятой стратегии зависит от полного понимания и овладения ею каждым работником.

Для успешной реализации принятой стратегии, как правило, осуществляется создание определенной организационной структуры управления. Эта разработанная модель в мире модель, которую назвали «дистрибутивной», предполагает установление стандартов и процессов бизнеса с корпоративной перспективой. Поэтому специально выбранные представители отдела кадров, подразделения информационной технологии, бухгалтерии и юридического отдела имеют двойное подчинение (отчетность), то есть они получают ежедневные указания от отдела, а также отчитываются перед корпоративной группой, ответственной за эти стандарты и процессы. Таким образом, обеспечивается согласование подходов к практике бизнеса, кадровой политики, информационной технологии, инвестиционных критериев.

Следует также отметить, что одной из тенденций развития организации управления в топливно-энергетических отраслях промышленности является, как известно, создание вертикально-интегрированных компаний. При этом, к примеру, многие крупнейшие зарубежные вертикально-интегрированные нефтяные компании являются большими финансово-промышленными группами или многоуровневыми холдингами, в состав которых входят сотни и даже тысячи дочерних фирм. Доля собственности холдингов в них составляет от 10 до 100%.

Управление такими сложными организационными структурами базируется на двух основных принципах:

- дивизиональной схеме организации компаний, отвечающих за отдельные секторы деятельности (разведку и добычу нефти и газа, нефтепереработку, транспорт и сбыт, нефтехимию и другие направления бизнеса)

- региональном принципе деятельности, когда компании ориентированы на крупномасштабные региональные рынки (континенты, страны или отдельные регионы).

Следует также отметить, что организационная структура международных ВИНК непрерывно совершенствуется, как правило, за счет ее упрощения, сокращения числа управленческих звеньев и установления более тесных связей между менеджментом и рынком.

Примером такого совершенствования является структура крупнейшей корпорации «Royal Dutch/ Shell Group», организационная структура которой включает две компании, являющиеся материнскими акционерами компаниями или холдингами первого уровня, которые не входят формально в состав «Royal Dutch/ Shell Group», так как не ведут производственных операций. Каждая из материнских компаний имеет свой совет директоров, который подотчетен только своим акционерам. Собственно «Royal Dutch/ Shell Group» до ее структурной реорганизации в 1995 году состояла из трех холдинговых компаний второго уровня. Две из них контролировали деятельность операционных и сервисных компаний. При этом, их многочисленные операционные компании, которые были разбросаны по всему миру и вели работы в разных сферах нефтегазовой, угольной и химической промышленности, проводили также другие операции. Высший менеджмент каждой операционной компании несет ответственность за ее функционирование и долгосрочные финансовые результаты, привлекая сервисные и другие компании. Третья компания – холдинг – управляла только одной компанией «Shell Oil Company (USA)», являющейся крупнейшей вертикально-интегрированной компанией, которая по оценке специалистов сегодня занимает пятое место в США по объему операций. Известно, многочисленные специализированные работы связаны с поисками и разведкой на нефть и газ, процессами переработки нефти и проектированием установок. При этом, опе-

рации по внедрению новых разработок и совершенствованию управления осуществляются не операционными компаниями, а за счет привлечения сервисных фирм. Кроме того, сервисные компании, как правило, предоставляют операционным компаниям необходимую информацию для долгосрочного планирования. Она касается перспектив и тенденций экономического, социального и технологического развития, прогнозов спроса и предложения энергоресурсов. Эта информация используется операционными компаниями при разработке сценариев развития и стратегий коммерческой деятельности.

Следует также отметить, что, несмотря на большую самостоятельность, операционные компании всегда придерживались определенных принципов, принятых в группе, которые, как правило, включают единую систему финансовой отчетности, стандартов, норм по безопасности и охране окружающей среды.

В нефтяной и газовой промышленности России также созданы вертикально-интегрированные компании.

Это обусловлено следующими причинами:

1. Стремлением руководства созданных российских ВИНК сформировать для своих компаний организационную структуру, способную эффективно работать в рыночных условиях и учитывать специфические российские особенности экономики.

2. Желанием компаний соответствовать требованиям мирового инвестиционного сообщества с целью продвижения своих ценных бумаг на мировые фондовые рынки, привлечения кредитных ресурсов, поиска стратегических партнерств.

Практика показала, что важнейшей идеей, применяемой, в частности, мировыми нефтяными компаниями при структуризации своего бизнеса, является идея создания «естественных» бизнес-единиц (natural business units).

«Естественная» бизнес-единица, как элемент организационной структуры ВИНК, характеризуется следующими свойствами:

- сильной руководящей командой;
- развитой рыночной ориентацией и вниманием к клиентской базе;
- ясной измеримостью бизнес-результатов деятельности;

- быстротой реакции на изменения;
- широкими полномочиями по принятию управленческих решений.

Важное свойство, которым должны обладать естественные бизнес-единицы, составляющие ВИНК, – наличие рынка их продуктов и услуг. Это означает, что естественные бизнес-единицы могут функционировать на рынке как независимые компании.

Эффективность деятельности каждой из естественных бизнес-единиц измеряется через объективные рыночные цены и затратные маркеры (например, отчеты Solomon Associates в случае нефтеперерабатывающих заводов), а не через принудительное, административное «назначение» цен на сырье, продукты и услуги «дочек» со стороны материнской компании. Региональная оперирующая компания может состоять из нескольких естественных бизнес-единиц (upstream downstream бизнес в регионе).

Структурирование на естественные бизнес-единицы не следует понимать таким образом, что они сами являются компаниями, и обязательно на самом деле осуществляют куплю-продажу сырья и продукции. Реальным бизнес-оператором ВИНК может являться одна из нескольких бизнес-единиц – downstream бизнес. При этом, вся деятельность, например, по покупке/продаже нефтепродуктов осуществляется этой бизнес-единицей. У других бизнес-единиц (upstream бизнеса) – нефть совершенно не обязательно покупается фактически. Важно лишь, что деятельность этих бизнес-единиц «измеряется» на основе рыночных показателей. Иными словами, внутрисистемная (трансфертная) цена определяется на основе рыночных показателей. Этот принцип является господствующим при формировании трансфертных цен (внутрисистемных цен на продукты и услуги). При правильном структурировании на естественные бизнес-единицы трансфертные цены являются рыночными.

Важнейшим элементом совершенствования организационной структуры ВИНК является также, как известно, создание эффективной системы продаж.

Ведущие мировые консалтинговые фирмы традиционно оказывают мировым компаниям услуги по организации процес-

сов маркетинга, методам анализа, рынков, развитию сбытовых сетей (в том числе, дилерских сетей и франчайзинга), стратегиям выхода на конкретные региональные рынки. Следует отметить, что в России консалтинг нередко осложняется такими очень острыми и специфическими российскими проблемами, как, например, высоким уровнем просроченной дебиторской задолженности и низким уровнем продаж.

Практика показывает, что Российские ВИНК характеризуются в большинстве своем примерно одинаковым уровнем внедрения современных компьютерных сетей и систем передачи данных. Сегодня многие из них увлеклись дорогостоящими корпоративными системами управления и организацией бизнес-процессов, рассматривая их как панацею от всех бед. Однако, большинство российских компаний к внедрению этих систем не готово ни организационно, ни ментально. А экономическое окружение ВИНК современной России пока создает трудности для непосредственного использования указанных систем в практике управления.

Конкретным примером ВИНК в нефтяной промышленности России является ПАО «ЛУКОЙЛ». Компания представляет собой вертикально интегрированную компанию, включающую около тысячи предприятий, фирм и филиалов, объединяющих более ста тысяч работающих. Компания развивает свою деятельность в 42 регионах Российской Федерации, во всех странах бывшего Советского Союза, в 14 государствах дальнего зарубежья.

При этом, по форме собственности компания хотя и является частной, но с участием государства.

При этом деятельность «ЛУКОЙЛа» осуществляется по трем основным направлениям:

- добыча нефти;
- переработка нефти;
- сбыт нефтепродуктов.

Газовая промышленность относится пока к монополизированным структурам и созданное на ее основе ПАО «Газпром» продолжает сохранять в себе большинство характеристик, присущих традиционным (министерским) формам управления отраслью.

В этой связи на повестке дня давно стоит вопрос о реформировании управления и хозяйственной деятельности газовой промышленности. В число первоочередных вопросов по реформированию газовой промышленности включены, как отмечалось выше, следующие вопросы:

- создание эффективной «биржи» государственного рынка, которая должна способствовать повышению эффективности продаж «голубого» топлива
- переход на новые (калорийные) формы учета газа
- создание энергосберегающих технологий
- разработка новых форм природоохранной деятельности и ряд других вопросов.

Необходимо отметить, что в свете предстоящего реформирования управления особую роль для целей корпоративного управления приобретают методы системного управления хозяйственной деятельностью, представляющие собой, как известно, совокупность мероприятий по комплексному приведению условий функционирования корпорации в соответствие с выработанной стратегией ее развития и изменяющимися условиями внешней среды.

В тоже время, более чем двадцатилетний опыт преобразований газовой отрасли в США, Канаде и странах-членах ЕС показывает, что тенденции процессов системной реструктуризации существенно зависят не только от уровня экономического развития, но и от законодательной базы этих стран.

Так, в США основу преобразований газовой отрасли, в которой доминирует частная собственность, составили изменения моделей регулирования рынков; в Канаде – функциональные изменения компаний, совмещающих монопольные и конкурентные виды деятельности; во Франции, в стране с развитой рыночной экономикой, газовая отрасль и в настоящее время является, по существу, почти государственной. Вместе с тем, в подавляющем большинстве стран-членов ЕС в соответствии с действующими законодательными решениями продолжает реализовываться процесс либерализации газового рынка.

Таким образом, анализ мирового опыта управления нефтегазовыми корпорациями позволяет сформулировать общие прин-

ципы, обеспечивающие эффективность системного управления совершенствованием хозяйственной деятельности:

1. с одной стороны, качество корпоративного управления определяется структурой капитала, которая трансформируется в процессе реструктуризации;

2. с другой стороны, на качество управления реструктуризацией оказывают воздействия стандарты корпоративного управления, обеспечивающие защиту интересов акционеров.

Эмпирический анализ, проведенный специалистами Российской экономической школы, дал сегодня следующие результаты.

При увеличении доли мелких акционеров повышается уровень корпоративного управления. Также, чем больше доля акций в распоряжении администрации и крупного внешнего собственника, тем лучше корпоративное управление. Однако этот эффект немонотонен. При малых пакетах акций администрации и крупных внешних инвесторов эффект положителен. Но превышение доли акций 50-и процентов оказывает отрицательное воздействие на корпоративное управление. Увеличение же доли акций в распоряжении крупнейшего внешнего собственника положительно влияет на корпоративное управление.

Сегодня для управления деловыми процессами активно внедряются методы оптимального управления ресурсами, методы реинжиниринга, методы синергетической и конгломератной диверсификации, а также процедуры отраслевого портфельного выбора.

Стержнем перспективных работ является построение информационных моделей корпораций, методологии диагностирования их технического и программного обеспечения. Так, например, на вооружение берется дискретная модель корпорации, которая в классе конечно-автоматных функций характеризуется конечным множеством состояний, а также конечными множествами управленческих воздействий и выходных реакций. При этом, показатели эффективности корпораций задаются функциями состояний и измеряются в дискретные моменты времени с шагом дискретизации от минуты до года.

Для оценок показателей эффективности управления, также и для оценок показателей надежности функционирования корпо-

раций нередко используется набор методов структурного анализа и декомпозиции, предотвращающий экспоненциальную сложность вычислений.

Существуют и другие подходы. Так, например, наибольшее распространение в практике моделирования информационных систем получил метод функциональной декомпозиции SA/SD (Structured Analysis and Structured Design), а также методы IDEF (Integrated computer aided manufacturing DEFinition), SADT (Structured Analysis and Design Technique).

Сегодня очередным шагом в совершенствовании деятельности корпораций является новый подход – реинжиниринг корпораций. Возникновение реинжиниринга обусловлено появлением более совершенных информационных технологий и усилением динамики делового мира. В результате многолетнего использования реинжиниринга многие крупные корпорации перешли от управления производственными функциями к управлению бизнес-процессами. Положительный результат внедрения реинжиниринга имеют компании IBM, Ford Motor и Kodak. По опыту зарубежных корпораций наибольший эффект от решения задач управления процессами имеет место при использовании динамических экспертных систем.

Результаты эффективного применения этих систем подтверждает многолетняя практика крупнейших газовых и нефтяных компаний, среди которых Amoco, British Petroleum, Corpover, Esso/Exxon, Mobil, Nova, Pertamina, Petrobras, Sasol, Shell, Texaco/Star Enterprise, Union Gas.

Необходимость согласования и совместной реализации процессов корпорации вызвали к жизни оригинальный подход под названием синергетическое управление.

Понятие «синергия», как известно, происходит от греческого слова *synergos* и первоначально применялось к живым организмам для обозначения совместного действия двух или нескольких органов (мышц) в одном и том же направлении.

Позднее понятие «синергия» стало использоваться для характеристики уникального свойства сложной системы, состоящего в превышении количественных или качественных показателей сложной системы над суммой количественных или качественных показателей частей этой системы.

Сегодня некоторые аспекты проявления синергизма при решении корпоративных проблем используются в рамках стратегического управления.

В связи с этим слово «синергеты» – synergetes (сотрудники) – породило ряд понятий, содержащих термин «синергетический».

При этом, планирование процессов совершенствования управления, реструктуризации, расчленения и поглощения компаний на основе показателей синергизма стало традиционным направлением деятельности административного руководства.

Практика показывает, что история крупных корпораций нефтегазового комплекса характеризуется неоднократной сменой стратегий их развития, обусловленной снижением уровнем рентабельности и изменением рынков сбыта.

В связи с этим особую роль приобретают методы системного управления реструктуризацией, представляющей собой совокупность мероприятий по комплексному приведению условий функционирования компаний в соответствие с выработанной стратегией их развития и изменяющимися условиями рынка.

В этой связи сложившиеся в последнее время в нашей стране разработанные механизмы совершенствования организации управления, по моему мнению в определенной мере учитывают специфику развития газового комплекса (Общества) Российской Федерации. Они, как показывает опыт, базируются на принципах системности, демонополизации, многоэтапности, управляемости и капиталоемкости преобразований.

Системность. Системность механизмов совершенствования управления характеризуются выбором такого варианта, при котором обеспечивается баланс экономических интересов Государства, Общества, акционеров Общества и независимых производителей газа.

Для нахождения сбалансированных вариантов, как правило, плодотворно используются теории оптимального управления и экономической динамики, модели общего экономического равновесия, оптимальной стратегии потребления и накопления, оптимального распределения ресурсов. Результаты указанных раз-

работок активно применяются при реструктуризации корпораций различных отраслей. Однако специфика и вычислительная сложность задач системной реструктуризации российского газового комплекса существенно сужают перспективы указанных теоретических исследований и требуют их адаптации для практического анализа сложной системы по «частям».

Демонополизации. Одной из основных задач демонополизации Общества является задача создания условий для развития конкурентной среды посредством рационального разграничения видов деятельности на естественно-монопольные и потенциально-конкурентные, а также посредством разделения рынка потребления газа на регулируемый и нерегулируемый сегменты. В результате этих разграничений сохраняются преимущества вертикально-интегрированных систем: высокие показатели управляемости и надежности снабжения издержек производства продукции и услуг. Вместе с тем, изменение структуры собственности газового комплекса изменяет систему стимулов администрации Общества и контролирующих собственников.

Многоэтапность. Совершенствование организации управления осуществляется путем последовательного выполнения этапов преобразования организационной структуры, производственной деятельности и институциональных преобразований. На предварительных этапах определяется «вектор» её осуществления, а содержание каждого рабочего этапа корректируется в соответствии с фактическими результатами предыдущих этапов. Таким образом, стратегия многоэтапного совершенствования организации управления реализуется гибкими механизмами преобразований, в том числе поэтапными изменениями цен на газ и тарифов на услуги по транспортировке газа.

Управляемость. Высокий уровень управляемости процесса совершенствования организации управления достигается за счет совершенствования как формальных, так и неформальных институтов корпоративного управления. Задача формальных институтов состоит в развитии государственных законов, способствующих эффективному переходу от одной модели отрасли к другой и расширению набора средств и инструментов совершенствования организации управления и реструктуризации.

Задача неформальных институтов – создание корпоративного законодательства для саморегулирования деятельности и компенсации низкого уровня исполнения государственных законов. К важным управленческим задачам относятся задачи регулирования естественно-монопольных видов деятельности, в том числе ценовое и тарифное регулирование; задачи стимулирования новых участников к осуществлению потенциально-конкурентных видов деятельности; задачи формирования равных возможностей для всех участников рынка газа.

Капиталоемкость. Совершенствование организации управления и реструктуризация являются мероприятиями по разработке и реализации системы инвестиционных проектов преобразования организационной структуры, производственной деятельности и институциональных преобразований. При этом прединвестиционные, инвестиционные и эксплуатационные этапы имеют высокую капиталоемкость и длительные сроки окупаемости. Так, например, на прединвестиционном этапе разрабатывается бизнес-план реализации системы проектов: финансовый план, организационный и производственный план. На инвестиционном этапе осуществляется реализация проектов формирования инвестиционных ресурсов, преобразования организационной структуры, производственной деятельности и институциональные преобразования, а так же корректировка бизнес-плана.

Сегодня снова важное значение приобретает проблема учета человеческого фактора при моделировании влияния деловых качеств специалиста, задействованных в системе управления, на издержки производства, которая, в определенной степени, может быть отнесена к понятиям производственных функций.

Производственными функциями, как известно, называют модели, описывающие технологическую зависимость между результатами деятельности производственного объекта и затратами на производство. В качестве результата (выходной переменной) чаще всего выступает валовой (конечный) продукт предприятия или отрасли, а входные – переменные измеримые величины затраты живого труда.

Информацией для создания подобных моделей, как правило, служат статистические данные (пространственные выработки

и временные ряды), получаемые при наблюдении за входами и выходами объекта (или однородных групп). Может быть привлечена также технологическая информация, данные экспериментальных исследований, экспертные оценки.

Обычно производственная функция (модель) строится в виде преобразователя, аппроксимирующего статистическую связь между его входами и выходами. При этом, как правило, возникают три основных проблемы:

- выбор системы переменных, включаемых в модель (спецификация переменных);
- выбор общей структуры модели, т.е. числа управлений связи между переменными (например, одно или система уравнений);
- выбор наиболее подходящего вида аппроксимирующей функции (или функций).

Известно также, что для решения каждой из перечисленных задач не существует общих рецептов. Это тем более относится к моделированию учета влияния человеческого фактора на издержки производства. Безусловно, это влияние есть. Известно также, что знать и уметь – это разные категории влияния на полезность производимых работ. В частности, в работе обслуживающего персонала на компрессорной станции есть элемент учета влияния человеческого фактора при возникновении аварийных ситуаций. Примером может служить незапланированная остановка агрегата по вине обслуживающего персонала. В связи с этим, поднимаемая, в данном случае, проблема моделирования учета влияния человеческого фактора в системах управления на издержки производства и соответствующего создания производственной функции может стать основным инструментом анализа и планирования технико-экономических процессов, протекающих на объектах газовой промышленности, а также эффективности создаваемых систем управления на разных уровнях.

Будем, к примеру, рассматривать искомую производственную функцию, интерпретируемую как преобразователь с m входами и одним выходом, которая может быть описана стандартной зависимостью. Например, функция непрерывна со всеми своими первыми и вторыми производными:

$$Y = F(X_1, X_2, \dots, X_m, C), \text{ где } 0 \leq X_s \leq X_{sm}.$$

где Y – аппроксимируемое значение интенсивности выхода (результат влияния);

$X_s (S=1, m)$ – интенсивности факторов влияния человеческого фактора на результаты производства;

C – вектор параметров.

Известно, что учет первых и вторых производных функций имеет важный технико-экономический смысл, так как они (функции) связаны с требованиями, диктуемыми результатами эмпирического наблюдения исследуемого объекта (в нашем случае – специалиста и с элементами его профессиональных навыков), а также логикой принятия им решений в процессе работы.

Доказательством такого положения может служить следующая запись. Допустим, что мы выбираем на некоторой гиперповерхности (считаем её производственной) произвольную точку A с координатами $Y(X_1, X_2, \dots, X_m, C)_A$. Предположим, что один из элементов «умения» специалистов (в результате некоторых действий, например, повышения квалификации, переподготовки кадров и др.), X_s получил весьма малое приращение ΔX_s (а остальные элементы « умения» не изменились). Вызванное им приращение результата (полагая $\Delta X_s \ll 1$):

$$\Delta Y_s = (dY/dX_s)_A \Delta X_s = dS_A dX_s$$

В этом случае запись $(dY/dX_s)_A$ означает, что частная производная вычисляется в точке A . Из равенства видно также, что она равна некоторому дополнительному результату (эффекту), полученному на условную дополнительную единицу умения S – ресурса (надежности квалификации) при заданном способе (технологии) производства, определенном координатами точки A . Иными словами, она характеризует меру влияния малого приращения (в окрестности точки A , некоторой производственной поверхности) элемента «умения» специалиста (надежности его квалификации) на интенсивность выпуска.

Следует отметить, что подобную форму моделирования (в частных производных) называют предельной (дифференциальной) эффективностью.

В данном случае, применительно к некоторому условному исследуемому объекту, её можно отразить как моделирование

производительности результата влияния основного фактора на издержки производства.

Следует отметить, что в частности, повышение квалификации персонала и связанное с этим увеличение надежности профессиональных навыков (умения), по нашему мнению, может быть также отражено в понятии производительности результата.

Известно, что наблюдения, проводимые различными исследователями на практике, показывают, что если усиливать (или углублять) значение только одного фактора из ресурсного комплекса (в этом случае исходим из понятия умения специалиста), то вторая производная приводит, как правило, к снижению эффективности конечного результата, т.е. имеет место:

$$d^2Y / dX_s^2 < 0$$

Рассмотренная постановка возможного моделирования задачи безусловно не охватывает всех необходимых исследований такого рода в силу новизны исследуемого объекта и учета его влияния, имеет экспериментальный характер. Чтобы перевести такой подход моделирования в практику следует рассмотреть (хотя бы приблизительно) ещё целый спектр подходов моделирования, который включает: изучение характера будущих функций (линейные или степенные), учета влияния человеческого фактора на масштабы производства и многое другое.

В данном случае, высказанные соображения по моделированию учета человеческого фактора в процессах производства требуют много дополнительных исследований и выполнения конкретных практических расчетов.

Однако, во всех случаях необходимость продолжения этих работ актуальна и крайне важна, так как человеческий фактор является важнейшей составной частью эффективности создания новых систем организации управления, построенных на виртуально-логистических основах и подходах.

Следует также отметить, что моделирование учета влияния человеческого фактора на результаты производства и его экономическая оценка являются косвенной побудительной причиной повышения интенсивности работ по созданию современных систем управления и соответствующих так называемых «цифровых» технологий.

Как известно, в создании и функционировании современных систем управления решающую роль играют люди. Весь процесс от рождения идеи до получения результатов осуществляется, движется, направляется человеком. Успех предпринимаемых действий в любой области человеческой деятельности зависит от инициативности, мотивации, профессионализма и целеустремленности тех, кто эти действия осуществляет.

В этой связи, на современном этапе важнейшим фактором совершенствования управления персоналом является переход от понятия управления персоналом к другому – управлению человеческими ресурсами, а также приобретения руководителями новой сущности – лидера в руководимой ими среде, а также перехода от чисто административных форм управления к коллегиальным формам управления. Именно такой подход в будущем будет создавать необходимые предпосылки серьезных мотиваций сотрудников и коллективной заинтересованности в решении поставленных задач и целей. Данные факторы уже сегодня должны стать доминирующими и приоритетными факторами формирования кадровой политики компаний.

Примером такой целенаправленной кадровой политики, в определенном смысле, является ПАО «Газпром». Компания располагает собственной «армией» высококвалифицированных специалистов, работающих на разных уровнях управления. В большинстве это высококвалифицированные специалисты, имеющие значительный опыт практической работы, хорошо знающие отрасль и её проблемы. Ядро этого аппарата сформировалось в годы централизованной экономики, в условиях господства командно-административной системы, с присущей ей технократическим стилем мышления. Технократический подход предусматривал соответствующий приоритет знаний при подготовке управленческих специалистов.

Современная ситуация характеризуется рядом новых проблем отрасли и требует от работников новых подходов к их решению. В этих условиях серьезное значение приобретают такие факторы, как готовность персонала к изменениям, а роль руководителя и методы руководства наполняются новым содержанием.

Стратегия выживания компании в современной ситуации может быть успешной настолько, насколько правильно, полно и своевременно руководящий персонал сможет оценить окружающий мир и тенденции общественного развития. В этой связи, успех кадровой политики строится, прежде всего, на систематическом учете и анализе влияния окружающей действительности, а также адаптации персонала к внешним воздействиям.

В свете современного развития производственно-хозяйственной деятельности основное значение приобретают стратегические вопросы руководства персоналом, превращение его в целостную систему. В процессах управления персоналом появляются настоятельная необходимость организации мышления и действий всех работников с учетом рыночных отношений.

Практика показывает, что кадровая политика в настоящее время должна быть совмещена с концепцией развития компании. Эта политика ориентируется на тенденции и прогнозы отрасли и призвана учитывать:

- сохранение целостности компании;
- сохранение её независимости;
- непрерывное развитие отрасли в необходимых направлениях;
- самофинансирование роста в возможных пределах;
- сохранение финансового равновесия;
- закрепление достигнутого уровня прибыльности и возможность его повышения;
- создание определенной мотивации персонала.

В данном случае, именно такой пример создания новой модели организации управления демонстрирует ПАО «Газпром». Компания разработала такую кадровую политику, которая создает мотивацию управленческого труда не только к служебному росту, но и к конкретным результатам труда и обеспечивает воспитание у управленцев адаптивного мышления, с учетом применения новейших компьютерных технологий.

Однако уже сегодня необходимо провести ряд мероприятий, представляющих интерес с точки зрения повышения эффективности подготовки управленческого персонала. Так, например, переподготовка кадров должна осуществляться не обособленно

(по своим программам), а под конкретные задачи, которые решаются в рамках ПАО «Газпром» и его конкретных подразделений, т.е. должна иметь не общеобразовательный (хотя и на современной основе), а глубоко предметный и конкретный характер. Другим вопросом, требующим решения, на наш взгляд, является необходимость создания конкретного перечня критериев оценки управления всех рангов. Тогда аттестация специалистов и их движения будут носить объективный характер, и находиться во взаимосвязи с конкретными задачами управления, решаемыми в ПАО «Газпром».

На наш взгляд, также требует изменения и фактор углубления практической профессиональной подготовки руководящих работников. В частности, их перемещение должно осуществляться не только по вертикали, а чаще по горизонтали. Это позволит вырабатывать у управленческого персонала навыки всесторонних и глубоких знаний процессов управления.

Важную роль при создании эффективной системы управления играет оптимизация численности управленческого персонала. Основными условиями оптимизации, как правило, являются следующие:

1. Разграничение функционального управления на стратегическое, корпоративное и коммерческое.
2. Устранение дублирующих элементов и связей структур управления.
3. Повышение качества и эффективности управленческих решений и результативности контроля за их исполнением.

Особо следует отметить, отбор и продвижение руководящего работника, что занимает одно из центральных мест в планировании работы с кадрами в новых условиях хозяйствования при организации систем управления, создаваемых на основе виртуально-логистических подходов. При этом немаловажное значение придается подбору руководителей первичных и средних звеньев предприятия.

Главное требование, которое необходимо сегодня выполнять, изучая состав работников предприятия, – систематичность. Поиск кандидатов и резерв должен проводиться ежегодно, причем недопустимо исключать из процесса изучения специали-

стов, не зачисленных в резерв в прошлом году по каким-либо причинам. Следует исходить из того, что способности человека развиваются постоянно в процессе жизни под влиянием множества факторов. Соответственно и оценки их могут изменяться, поэтому каждый раз надо внимательно присматриваться ко всем работникам и проводить:

- Изучение и оценку трудовой деятельности кандидатов, их стиля и методов работы, взаимоотношений с людьми;
- Непрерывную подготовку работников, включенных в резерв для занятия соответствующей должности.

Большое значение имеет предварительное собеседование с кандидатами на должность. Целью этого собеседования, как известно, является оценка личности кандидата, его психологического портрета. Так, например, в Германии широко практикуется система заслушивания докладов кандидатов на определенную тему в течении пяти минут, что позволяет оценить общую эрудицию специалиста, его умение изложить материал. Также практикуется организация дискуссий среди кандидатов. Группе из 5–6 кандидатов предоставляется возможность выбора темы для собеседования с помощью билетов, охватывающих 16 тем. Кандидат имеет право взять два билета и выбрать приемлемую тему. После этого он должен сделать краткий доклад и провести дискуссию на соответствующую тему с остальными, ответить на их вопросы и выступления. Таким образом, организуются выступления и остальных пяти специалистов. Соответственно, при такой подготовке претенденты проявляют эрудицию, что дает возможность вести объективное наблюдение за будущими специалистами.

Опыт показывает, что главное состоит в том, чтобы заблаговременно выявить специалистов, способных выполнять руководящие функции. Сотрудники, проявившие в молодости качества руководителя, должны получить специальное и более широкое обучение для выполнения управленческих функций.

Умелое использование мягких элементов (стиль, персонал, навыки) при создании виртуально-логистических систем (ВЛС) организации управления формирует результативный подход к управлению в отличие от традиционного действенного подхо-

да, основанного на использовании главным образом жестких элементов. Сравнение основных положений результативного и действенного подходов приведено в табл. 1.

Переход к результативному подходу при подготовке управленческого персонала в условиях создаваемых новых систем управления опирается на разноплановую систему, всесторонне охватывающую уровень квалификации, стиль и аттестацию кадров.

Таблица 1

Сопоставление результативного и обычно применяемого (действенного) подходов к управлению

Результативный подход в условиях ВЛС	Действенный подход
<p>Эффективно действующий персонал стремится:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Делать требуемую работу требуемым способом; 2. Избегать возникновения проблем, например, путем подбора конструктивных альтернатив, чтобы уменьшить эффект внезапности; 3. Оптимально использовать ресурсы посредством замены энергетических и сырьевых материалов на основе более качественной информации; 4. Повысить прибыли; 5. Достичь лучших результатов. 	<p>Обычный управляющий персонал стремится:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Делать работу требуемым способом, даже если эта работа и не требуется; 2. Решать проблемы по мере их возникновения посредством управления кризисной ситуацией; 3. Сохранить ресурсы; 4. Снизить себестоимость; 5. Выполнить должностные обязанности в соответствии с инструкцией; 6. Контролировать затраты.

Таким образом, анализируя в целом вопросы совершенствования организации управления и формирования эффективной кадровой политики и необходимого роста персонала, следует уже сегодня заложить в основу следующие принципы:

1. *Индивидуальность*. Этот принцип предполагает определенную избирательность при планировании развития карьеры, так как далеко не все руководители могут удовлетворять требованиям (по способностям, по возрасту, по образовательному уровню и т.д.)

2. *Взаимная заинтересованность, мотивация*. Предприятие и работник должны быть заинтересованы в развитии карьеры работника, что предполагает перспективное развитие производства, мотивацию на развитие карьеры и ряд других факторов.

3. *Стимулирование и материальная заинтересованность* (т.е. планирование финансирования развития карьеры работника в планах предприятия).

4. *Обязательность профессионального роста*, что предполагает повышение квалификации, рост профессионализма (мастерства), соответствующее планирование и т.д.

5. *Социально-психологический комфорт и удовлетворенность*, которые обеспечиваются социальным признанием, ростом материального благополучия.

6. *Объективность*, которая предполагает исключение влияния субъективных факторов со стороны руководителей, планирующих и контролирующих развитие карьеры.

Карьера работника – длительный процесс, состоящий из теоретического и практического обучения, в результате которых формируются навыки в принятии управленческих решений и работе с людьми, а также корректируются личные качества, способствующие успешному выполнению своих должностных обязанностей.

Важнейшим фактором является подготовка резерва руководителей. Источниками резерва, как правило, являются:

- работники, прошедшие аттестацию и рекомендованные на выдвижение;
- молодые специалисты, положительно зарекомендовавшие себя на практической работе;
- заместители руководителей, руководители среднего звена;
- работники родственных предприятий, не входящие в ПАО «Газпром»;

- работники предприятий, оканчивающие высшие и средние специальные заведения.

Практика показывает, что резерв способствует планомерному обучению и стажировке работника, сокращает период профессиональной адаптации, обеспечивает непрерывность процесса управления, уменьшает риск, связанный с ошибочным назначением на освободившуюся должность, позволяет избегать случайностей и своевременно заменять недостаточно подготовленных работников более подготовленными, подготовить более достойную смену руководящим работникам и обеспечить преемственность поколений.

Резерв создается для осуществления целенаправленной подготовки руководителей, составляющих ядро кадров управления. Смысл формирования резерва заключается в выборе из имеющегося контингента работников лиц, объективно способных после специально обучения и стажировки успешно работать на руководящей должности. В связи с этим до начала формирования резерва необходимо:

- разработать прогноз изменения структуры аппарата управления;
- провести совершенствование аппарата управления, планирование состава новых должностей;
- разработать модель продвижения работников в условиях непрерывного служебного роста;
- определить возможную текучесть работников по должностям;
- определить потенциальные должностные вакансии;
- провести расчет примерного числа выбытия из резерва отдельных работников, а также числа работников, высвобождающихся в результате изменения структуры управления и используемых на других участках.

Итогом выполнения указанных работ является определение текущей и перспективной потребности в резерве. Работу с формированием резерва и его будущую подготовку к работе в новых условиях хозяйствования целесообразно вести по схеме, приведенной на рис 1.



Рис. 1. Схема формирования резерва на конкретные должности в новых условиях хозяйствования

Отбор кандидатов, пригодных для назначения на должности руководителей, должен определяться в результате определения: кого можно и нужно назначить в резерв;

- кого из состава резерва необходимо дополнительно учить;
- какую форму подготовки предложить каждому кандидату с учетом его индивидуальных способностей.

Каждый процесс поиска кандидатов должен завершаться:

- оценкой (аттестацией) отобранных кандидатов;
- определением сроков, форм и методов обучения.

При этом, важнейшими факторами оценки отбираемых кандидатов должны являться:

- профессиональные квалификационные требования к должности;
- результаты изучения личных дел кандидатов;
- исполнение отдельных производственных заданий, служебных обязанностей;
- мнение начальников и специалистов смежных подразделений;
- выводы и рекомендации последней аттестации;
- способность к обучению.

В заключении необходимо отметить, что проведенный краткий анализ и высказанные предложения по совершенствованию организации управления и её важной части подготовки и формированию управленческих кадров не умоляют и не снижают эффективности других возможных решений в данных областях.

Настоящий анализ и разработанные предложения являются основанием для дальнейшего развития и совершенствования организации управления в корпоративных системах.

Список использованной литературы:

1. О.М. Ермилов, К.Н. Миловидов, Л.С. Чугунов, В.В. Ремизов (под ред. проф. Р.И. Вяхирева). Стратегия развития нефтегазовых компаний. Москва, «Наука», 1998 год, стр.622.
2. А.Ф. Андреев, С.Г. Лопатина, З.Ф. Шпакова. Планирование на предприятиях нефтегазового комплекса. Москва, «Недра», 2010 год, стр. 297.
3. В.Б. Кондратьев. Корпоративное управление и инвестиционный процесс. Москва, «Наука», 2003 год, стр. 318.
4. Н.И. Олещук, Б.Д. Промыслов. Механизмы оптимизации управления деятельностью корпоративных структур (на примере ПАО «Газпром»). Москва, «Нефть и газ», 2008 год, стр. 163.
5. Б.Д. Промыслов. Инновационные основы планирования и организации систем управления. Москва, «АТиСО», 2016 год, стр.129.

Симонова И.Ф.,
*д.э.н., профессор, заведующий кафедрой
управления трудом и персоналом РГУ нефти и газа (НИУ)
имени И.М. Губкина*

ОСОБЕННОСТИ УПРАВЛЕНИЯ ЖЕНСКИМ КОЛЛЕКТИВОМ

Какой он, женский коллектив? Психологи утверждают, что работоспособный, ответственный; капризный, но весьма отзывчивый; любящий подарки по поводу и без повода; склочный, иногда интригующий, а иногда добрый. Считается, что «менеджмент» – понятие бесполое: есть руководитель и есть коллектив, и связь между ними может быть только одна – деловая. Все остальное, что примешивается к этой связи, – от лукавого... Правда, давно **замечено**, женщины в присутствии мужчин и мужчины в присутствии женщин ведут себя по-разному.

Во-первых, многие руководители, уделяющие особое внимание кадровой политике, обращают внимание на то, что женщин – результативных работников, становится все больше, и по профессиональным качествам они отнюдь не уступают мужчинам. Хотя это особенные женщины.

Во-вторых, российская сфера услуг, которая в настоящее время развивается довольно быстро, в основном представлена женщинами. То ли это особенности советского воспитания, когда мужчинам стыдно было «обслуживать» и «подчиняться», то ли женщины в России более активные... Так или иначе, но в тренинговых компаниях и обучающих центрах женщин работает гораздо больше, чем мужчин. Аналогичная ситуация наблюдается и в рекламном бизнесе.

Для уточнения актуальности этой темы в российской управленческой среде, весной 2012 года проводилось исследование, в котором приняли участие 48 менеджеров высшего и среднего звена предприятий Москвы и Московской области, руководящих как женскими, так и смешанными коллективами. **Выяснилось, что управление женским коллективом имеет**

свои не поддающиеся формальному менеджменту особенности. Для одних руководителей это самый тяжелый случай, для других – мечта. Респонденты оказались едины в одном: это коллектив особенный, требующий особых управленческих навыков, своего подхода. Не отрасль, не должность, не возраст и не квалификация, а именно принадлежность подчиненных к прекрасной половине человечества заставляет руководителей пересматривать свой стиль управления.

Необходимо отметить, что руководителю не придется вызывать психоаналитика или лично изучать детские психотравмы своих сотрудниц. Речь пойдет лишь об управленческих механизмах, учитывающих «женский фактор». Есть и второе ограничение. Исследование в меньшей степени относится к западным компаниям, **поддерживающим и развивающим равенство между мужчинами и женщинами за счет жестких корпоративных стандартов.**

Хотя, по некоторым оценкам, такие стандарты ведут, с одной стороны, к развитию мужского начала в женщинах в плане приемов выстраивания карьеры и исполнения обязанностей, а с другой стороны, к распространению «женских эффектов» среди руководителей мужчин с точки зрения выстраивания отношений.

Женщины чаще, чем мужчины, проявляют чувствительность к психологическому климату в коллективе и стремление работать в психологически комфортной для себя атмосфере. Приходя на новую работу, женщины обычно пытаются сначала установить эмоциональные связи с коллегами и только после этого полностью включаются в трудовой процесс. Удовлетворенность отношениями в коллективе становится при этом одним из основных факторов, определяющих удовлетворенность женщин трудом в целом. Иногда этот фактор начинает перевешивать все остальные: даже если на работе недостаточная зарплата и ограничены перспективы роста, но сложились хорошие отношения в коллективе, женщины реже мужчин стремятся сменить место работы. Именно этот фактор обеспечивает заполнение вакантных мест в бюджетных организациях, в которых на самых низкооплачиваемых должностях работают в основном женщины. Руководителю необходимо учитывать фактор совместимости

членов женского коллектива, стремиться поддерживать со всеми равные отношения, уметь найти две-три минуты, чтобы поинтересоваться настроением, делами дома и прочими «несущественными вопросами» (что нередко с трудом дается руководителям-мужчинам).

При осуществлении управленческих решений женщины-подчиненные обращают внимание не только на содержание, смысл решения, но еще и в значительной мере на форму, в которой это решение до них доводится. Решения должен принимать руководитель (что воспринимается естественно: кто-то же должен принимать решения), но это решение должно быть по форме демократичным (хорошо, если руководитель посоветовался, выслушал мнения членов коллектива). И, разумеется, донести его до коллектива следует вежливым, корректным образом. Грубое по форме решение отторгается независимо от того, насколько оно целесообразно. Аналогично отношение к замечаниям со стороны начальства. Женщины – подчиненные чувствительны к унижению, грубому (пусть даже и справедливому, с точки зрения руководителя) порицанию. Грубое порицание практически всегда воспринимается женщиной как несправедливое, независимо от его содержания.

Отношения руководителя с подчиненными в женском коллективе должны быть не только теплыми, но и равными со всеми. Дело в том, что в чисто женском коллективе конкуренция проявляется несколько по-иному, чем в мужском. Настроенные на взаимную поддержку, женщины хорошо относятся к тем, кому плохо (к «невинно пострадавшим» от гнева руководства), и нередко начинают выказывать неприязнь тем, кому «вдруг незаслуженно повезло» – это может вызывать зависть. Соответственно, на женский коллектив нельзя механически переносить способы стимулирования, работающие в мужском коллективе. Следует также очень осторожно вводить элементы соревнования, чтобы не разрушить существующую в коллективе систему отношений. Если руководство выделяет некоторых подчиненных, такой жест должен быть хорошо обоснованным, иначе он может быть воспринят как потакание любимчикам.

Женский коллектив – это именно коллектив, а не команда, он обычно слабо иерархичен и держится на личных отношениях. Идеальный для женщины коллектив – построенный по принципу семьи, поскольку на рабочие отношения женщины склонны проецировать отношения семейные (у мужчин нередко происходит наоборот) и ожидать от коллег по работе поддержки, понимания, эмоциональной теплоты. Конечно, и в женских коллективах может устанавливаться иерархия, но она имеет менее формальный характер и может быть построена по другим признакам: возрасту, опыту, семейному положению. Во избежание провоцирования конфликтов молодым амбициозным женщинам рекомендуется проявлять подчеркнутое уважение к старшим и более опытным коллегам (хотя бы внешнее). При этом руководству категорически не рекомендуется ставить молодых и амбициозных сотрудниц в пример остальным.

В чисто женских коллективах зачастую ярко проявляется еще одна особенность женской психологии: женщина ценит стабильность своего положения. Поэтому любые перемены изначально могут восприниматься женским коллективом негативно. Привычка к устоявшемуся порядку вещей оборачивается тем, что даже если условия труда не вполне приемлемы, с этим мирятся ради существующих преимуществ. Соответственно, при управлении женским коллективом можно ожидать определенной инертности в исполнении принятых решений, непонимания необходимости проводимых преобразований.

Частота конфликтов в мужских и женских коллективах примерно одинакова, однако причины конфликтов различны, и протекают они по-разному. Женщины чаще конфликтуют на личной почве и из-за условий работы (распределения премий, отпусков, графика работы), у мужчин причинами конфликтов чаще выступают производственные проблемы, перспективы роста, неожиданное расширение круга выполняемых обязанностей. Конфликты в мужских коллективах протекают открыто: как вызов, протест против лидера, иерархии или нарушения правил игры. В женских – более скрыто, с использованием сплетен, злословия, мелких пакостей за спиной, что, конечно, сказывается на эффективности работы коллектива в целом.

Поэтому руководителю женского коллектива не стоит обольщаться отсутствием открытых конфликтов. Необходимо следить за психологической атмосферой в коллективе и твердо пресекать распространение слухов и сплетен.

Надо заметить, что именно в гомогенном коллективе (только мужском или только женском) происходит заострение негативных черт, традиционно считающихся преимущественно женскими и мужскими. Возникает своего рода синергетический эффект, снимающий внутренние моральные барьеры.

Управление смешанными коллективами в этом смысле более благоприятно: синергетический эффект возникает гораздо реже из-за того, что и мужчины, и женщины стараются соответствовать гендерным ожиданиям, и негативные черты не усиливаются, а гасятся. Мужчины ведут себя более корректно и конструктивно, а женщины получают возможность продемонстрировать свою целеустремленность и динамичность. Однако при этом могут возникнуть другие проблемы, обусловленные отношениями между мужчинами и женщинами, когда «мужское» и «женское» в них начинает оказывать негативное воздействие на профессиональную успешность. Кроме банального адюльтера (при котором, кстати, реакция руководства тоже не всегда бывает свободной от гендерных предрассудков), может возникнуть еще ряд специфических проблем, которые необходимо отслеживать грамотному руководителю.

Известная шведская исследовательница гендерных проблем Барбра Дальбум-Халл в книге «Женщины и руководство» описывает поведенческую ситуацию, которую она называет «веселый талисман». В эту ситуацию могут попасть молодые женщины, только начинающие свою карьеру. Молодая обаятельная сотрудница пользуется расположением коллег-мужчин, которые неосознанно начинают предъявлять более низкие требования к ее профессиональным качествам, смотреть сквозь пальцы на промахи в работе, стремиться оказывать помощь в работе, предоставлять льготы и привилегии. Тем самым, в ней поощряется «женское» (стремление быть веселой, обаятельной, привлекательной) и тормозится развитие «профессионального» (умение быть компетентной, деловой). Привлекательность роли

«веселого талисмана» оказывается обманчивой: женщина теряет время и возможности для развития карьеры, а организация получает сотрудника, ориентированного в большей степени на общение с коллегами, чем на дело.

Еще одна опасность возникает, когда излишне поощряется другое женское качество: способность выслушать, проявить сочувствие, оказать эмоциональную поддержку. Выслушивая и сочувствуя, женщина рискует оказаться в роли «мусорного контейнера», в который сваливаются возникающие в организации конфликты. При этом зачастую она не в состоянии помочь решению конфликтов, изменению ситуации, поскольку связана доверительными отношениями с теми, кто вываливает на нее свои проблемы. Становясь заложницей доверительных отношений, женщина «выводится из игры» и вынуждена испытывать психологический стресс под бременем проблем и противоречий, существующих в организации.

Особые требования в смешанном коллективе предъявляются к умению руководителя объективно оценивать достижения подчиненных мужчин и женщин. Презентация своего профессионализма мужчинами и женщинами нередко бывает различна. Так, мужчина склонен уверенно браться за выполнение даже нового и сложного для себя задания, надеясь разобраться «по ходу дела». При таком же (или даже более высоком) уровне компетентности женщина может не скрывать своих сомнений, колебаний в выборе решения, отсутствия какого-либо навыка или нужных знаний. Сомнение женщины в своей способности выполнить задание в этих случаях может быть признаком повышенной ответственности, а не недостаточного профессионализма. Кроме того, поскольку в среднем женщины обладают меньшим стремлением к власти, меньшей соревновательностью, они могут уступать право презентации совместных достижений коллегам-мужчинам, что также негативно сказывается на профессиональном имидже женщин.

Иногда на взаимоотношения с подчиненными оказывают влияние собственные иррациональные установки руководителя, обусловленные его полом, представлениями о «мужском» и «женском». Например, на общее представление мужчины-

руководителя о женском характере сильно влияет его жена – женщина, которую, как ему кажется, он досконально знает и понимает. Такая тенденция, часто неосознанная, ведет к субъективизму в оценке качеств подчиненных женщин, ошибкам в прогнозировании их поведения. Женщины реже используют в качестве такого ориентира своего мужа. Они склонны совершать другую ошибку, ставя мужу в пример своих коллег по работе. Активно делающая карьеру женщина-руководитель иногда может демонстрировать необоснованно жесткое поведение, более жесткое, чем мужчины: усваивая правила игры (которые придуманы мужчинами и не являются для нее привычными), она может не почувствовать допустимого предела волевого давления и, стремясь не показаться мужчинам слабой, «перегнуть палку». Обратный случай, когда женщина-руководитель манипулирует подчиненными, демонстрируя зависимое «женское» поведение, чтобы сгладить остроту конфликта или заставить мужчин работать. Она апеллирует к «мужским» качествам подчиненных, не умея подобрать другие доводы.

Таким образом, руководителю приходится учитывать стереотипные представления о «мужском» и «женском», нивелируя их отрицательное воздействие и используя для создания атмосферы, соответствующей ожиданиям сотрудников. При этом во главу угла должны ставиться независимые от пола базовые ценности: создание объективных условий для личностного и профессионального развития всех сотрудников, спокойная доброжелательная атмосфера, целесообразность решений руководства и предсказуемость реакции сотрудников.

Рассмотрим рабочий процесс в женском коллективе с двух позиций, какие сложности возникают при исполнении сотрудниками своих обязанностей и как выстраиваются отношения в женском коллективе.

1. Исполнение обязанностей

Своеобразное понимание рабочего времени

- Так как женщина всегда должна оставаться женщиной, она позволяет себе иногда опаздывать, прихорашиваться, отлучаться по личным делам. Но не просите ее работать в выходные

или задержаться на работе! Женщина считает время до конца рабочего дня, до конца недели, до первого праздника, до отпуска.

- Получается, что у мужчины конец работы более размазан, а у женщин более четкий.

<p style="text-align: center;">Ослабить «женский фактор»</p>	<p style="text-align: center;">Усилить «женский фактор»</p>
<p><i>Задача:</i> предотвратить опоздания, провести нормирование рабочего дня.</p>	<p><i>Задача:</i> позволить женщине свободно оперировать определенными временными интервалами.</p>
<p>1. Ввести электронную систему присутствия. 2. Мотивировать женщину материально и нематериально соблюдать рабочую дисциплину. <u>ПРИМЕР.</u> Бесплатный утренний кофе / сок, предлагаемый сотрудницам за 15 минут до начала рабочего дня, наряду с запретом питаться на рабочем месте, позволяет решить проблему с опозданиями и растянутым во времени чаевничанием.</p>	<p>1. Разрешить брать работу на дом, установив промежуточный контроль. 2. Ввести гибкий график рабочего времени (начало и окончание рабочего дня).</p>

Женщинам сложнее воспринимать логическую информацию буквально.

- Мужчинам достаточно объяснить логику, вызвать всех на совещание и четко по шагам проговорить, что и как должно быть выполнено. Для женщин логическая цепочка не работает не всегда. Они перескакивают с одного на другое.

Ослабить «женский фактор»	Усилить «женский фактор»
<p><i>Задача:</i> установить фильтр, повысить объективность.</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Нужно раскрасить задачу: показать перспективу, дольше расписывать, как будет замечательно, получается дольше, но результат можно получить более эффективный, женщина может сделать работу более квалифицированно. 2. Объяснять индивидуально, причем вызывая эмоции, не важно положительные или отрицательные, важно использовать желание женщины понравиться. Например, подойти, сказать комплимент, тогда она будет слушать более внимательно, и постарается сделать лучше. Или, наоборот, если она не в настроении, то чем-то необходимым задеть. Чтобы завоевать внимание, она будет лучше слушаться и делать все внимательно. 3. Встраивать в рабочий процесс процедуру перепроверки. 4. Действия «через бумагу», ведение журналов, мониторинга. 5. Необходим промежуточный контроль «в деле», т.к. у человека может быть «бумажка к бумажке» в отчете, а реального дела нет. 	<p><i>Задача:</i> развивать творческий подход креатив.</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Учитывать способы и суть приукрашивания реальности для усовершенствования работы компании. 2. Переводить приукрашивание реальности в поиск плюсов в той или иной ситуации. 3. Отдельные методы представления реальности могут быть взяты на вооружение рекламистами и продавцами (например, работа с возражениями, описание преимуществ).

Женщины могут заикнуться на второстепенном, о главном вовсе забыть.

- Женщину спросишь, какую машину купила. Она – красненькую, сиденья замшевые, диски литые. Двигатель ее не интересует.

- Я думаю, как сделку заключить, а они о том, чтобы бумага в туалете была мягкой - не за рубль, а за пять.

Ослабить «Женский фактор»	Усилить «Женский фактор»
<p>1. Четко проговаривать, что именно в задаче является главным: «Будем считать задачу выполненной, если сделано А, В, С. Если это не сделано, остальное не имеет значения».</p> <p><i>Задача:</i> понимать, что значит «мелочи» и «главное» в трактовке женщин.</p> <p>1. По-крупному все можно объяснить, но горят все на мелочах. Руководитель должен помнить о мелочах:</p> <p>День рождения, подготовка к праздникам (подарки, парикмахерская) и т.п.</p>	<p><i>Задача:</i> обращать внимание на мелочи учитывать их влияние на всю работу.</p> <p>1. Дробить процесс выполнения работы с целью привлечения внимания к деталям.</p> <p>2. Выделять трудоемкую работу с мелочами в отдельную задачу.</p> <p><u>ПРИМЕР:</u> корректор текстов.</p> <p>3. Вовлекать любителей мелочей к работе по доведению результатов труда до совершенства, выделив это в отдельный этап работы (в т.ч. внешнее оформление, подготовка примечаний и инструкций и др.).</p>

Склонность к последовательности и процедуре, исполнительность, нежелание рисковать.

- Женщины склонны к четкому соблюдению процедур и предпочитают предсказуемость процесса. Они лучше справляются там, где нужны проверенные методы и механизмы, т.к. женщинам нужна уверенность. Правда, уверенность всегда связана с консерватизмом, нежеланием вносить что-то новое, поэтому консерватор – хороший исполнитель.

- Женщины используют четко наработанное, для них важно, чтобы сам механизм слаженно работал. Женщины более тщательно и аккуратно выполняет работу. Они сядут и сделают, не будут отвлекаться на ерунду. Они более скрупулезные в исполнении обязанностей.

- Женские коллективы, вопреки распространенным представлениям, определенно более работоспособны и ответственны, чем мужские.

Ослабить «женский фактор»	Усилить «женский фактор»
<p><i>Задача:</i> научить рисковать в разумных пределах</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Поддерживать, убеждать: «Ты сможешь, ты справишься». Приводить вдохновляющие примеры. 2. Декларировать право сотрудницы на ошибку, разъяснив последствия для нее и для компании. 3. Создавать ситуации неопределенности, ставить в условия выбора. 4. Чаще ставить в позицию обучающегося, когда о результатах можно думать меньше (производственная игра, тест). 	<p><i>Задача:</i> повысить эффективность работы минимизировать риски.</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Поручать выстраивать цепочки процедуры, отлаживать процесс, наводить порядок там, где серьезные решения уже приняты. 2. Поручать выявление зон риска в работе, составление перечня типовых ошибок. 3. При формулировке задачи делать акцент на «соблюдении точного соответствия результата принятым правилам». 4. Поручать задачи, сопряженные с выявлением жульничества (откаты, взятки и пр.).

Женщинам сложно принимать решения и выбирать из нескольких альтернатив, особенно сложно отказаться от рефлексии после принятия решения.

- Женщины часто медлят, принимая решение... Они склонны постоянно взвешивать – перевешивать. Когда примут решение, начинают думать и передумывают. Например, поворачивая

на перекрестке, женщина может остановиться на середине пути и подумать, туда ли она повернула. Там, где есть логический уровень принятия решения, женщины чаще притормаживают. Плюс не всегда женщины готовы четко и быстро выполнять приказы.

<p style="text-align: center;">Ослабить «женский фактор»</p>	<p style="text-align: center;">Усилить «женский фактор»</p>
<p><i>Задача:</i> освободить от рефлексии упростить выбор между альтернативами упростить выбор между альтернативами рамки неопределенности:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. По возможности автоматизировать принятие решений, задать алгоритм. 2. Нужно поддерживать, убеждать говорить: «Ты сможешь!» 3. Если задача новая и сложная, ДО начала работы пояснить принцип выполнения, не надеяться на изобретательность. 4. Четко определять сроки и ответственного, можно вводить промежуточные сроки сдачи работы. Предоставлять максимально подробную информацию по проблеме. 5. Сразу оговаривать, что нужно приходить не с проблемами («не знаю, что делать» или «у меня не получается»), а с предложениями и решениями. Ввести эту процедуру через фирменные стандарты. 	<p><i>Задача:</i> развивать вариативность в решениях:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Ставить в ситуацию неопределенности, выбора. 2. Поручать подготовить сразу несколько вариантов решений с указанием плюсов и минусов каждого. 3. Привлекать сотрудниц к анализу предлагаемых альтернатив (в т.ч. не их) с целью выявления недостатков и потенциальных рисков.

ПРИМЕР.

Неверно: Может быть, нам премировать Юрия? (всегда звучит как сомнение)

Верно: Нам нужно премировать Юрия, т.к.... Согласны?

1. Предлагать выполнить задание, предоставив промежуточные варианты решения. А затем выбирать из промежуточных окончательный вариант, который дорабатывается. (Это позволит избежать стремления некоторых сотрудниц доводить все до совершенства).

Раздвоение между работой и домом.

- Мужчина приходит на работу и забывает, что у него дом есть, а женщина всегда думает о семье. Практически, все они домохозяйки. На работе от звонка до звонка.

- Превалирование у многих женщин личного и частного над корпоративным и общим. У женщин много проблем – ребенок заболел, мама захворала. Ей домой нужно.

- Женщина воспринимает свою трудовую деятельность как тяжкое бремя, а ее труд – это семья.

Ослабить «женский фактор»	Усилить «женский фактор»
<p><i>Задача:</i> отвлечь женщин от семейных проблем на работе.</p> <p>1. В некоторых компаниях существует такое понятие как «женский день»: один дополнительный оплаченный выходной, который женщина использует на свои «личные дела», чтобы потом не отпрашиваться.</p>	<p><i>Задача:</i> вовлечь семью в рабочие процессы</p> <p>1. Развивать «вирусный маркетинг»: готовить темы и речевые модули для общения в семье.</p> <p>2. Поощрять участие в корпоративных мероприятиях членов семьи.</p>

<p>2. На Западе распространены корпоративные детские сады и няни, с тем, чтобы сотрудники могли, не торопясь, доделывать свою работу по вечерам.</p> <p>В крупных компаниях существуют специальные службы, которые помогают сотрудникам в решении бытовых проблем: заплатить за квартиру, получить какую-то справку, подать заявление на оформление документов и т.д.</p>	<p><u>ПРИМЕР.</u> Компания практикует экскурсии в выходные дни для сотрудников и членов их семей.</p> <p>1. Награждать за хорошую работу подарком, который порадует членов семьи сотрудника.</p> <p>2. Учитывать интересы семьи в системе материального стимулирования и соцобеспечения.</p> <p><u>ПРИМЕР.</u> Медицинские страховки для всех членов семьи.</p> <p><u>ПРИМЕР.</u> Новогодние подарки детям сотрудников.</p> <p><u>ПРИМЕР.</u> Скидки сотрудникам и членам их семей на товары / услуги компании.</p>
<p><i>Задача:</i> отвлечь женщин от семейных проблем на работе.</p> <p>3. В некоторых компаниях существует такое понятие как «женский день»: один дополнительный оплаченный выходной, который женщина использует на свои «личные дела», чтобы потом не отпрашиваться.</p> <p>4. На Западе распространены корпоративные детские сады и няни, с тем, чтобы сотрудники могли, не торопясь, доделывать свою работу по вечерам.</p> <p>5. В крупных компаниях существуют специальные службы, которые помогают со-</p>	<p><i>Задача:</i> вовлечь семью в рабочие процессы.</p> <p>3. Развивать «вирусный маркетинг»: готовить темы и речевые модули для общения в семье.</p> <p>4. Поощрять участие в корпоративных мероприятиях членов семьи.</p> <p><u>ПРИМЕР.</u> Компания практикует экскурсии в выходные дни для сотрудников и членов их семей.</p> <p>1. Награждать за хорошую работу подарком, который порадует членов семьи сотрудника.</p>

<p>трудникам в решении бытовых проблем: заплатить за квартиру, получить какую-то справку, подать заявление на оформление документов и т.д.</p>	<p>2. Учитывать интересы семьи в системе материального стимулирования и соцобеспечения. <u>ПРИМЕР.</u> Медицинские страховки для всех членов семьи. <u>ПРИМЕР.</u> Новогодние подарки детям сотрудников. <u>ПРИМЕР.</u> Скидки сотрудникам и членам их семей на товары / услуги компании.</p>
--	--

Ослабить «женский фактор»	Усилить «женский фактор»
<p><i>Задача:</i> ослабить женское проявление Симпатии.</p> <p>1. Ввести фирменные стандарты на взаимоотношение с коллегами, внешний вид сотрудников, на состояние рабочего места и пр. и санкции за их несоблюдение.</p> <p>Ограничить проведение праздников и вечеринок на рабочем месте, запретить распитие спиртных напитков.</p>	<p><i>Задача:</i> создать благоприятный эмоциональный фон.</p> <p>1. Найти в каждой сотруднице достоинства и регулярно делать комплименты.</p> <p>2. Хвалить и поддерживать сотрудниц.</p> <p>3. Использовать устные и письменные поощрения как дополнительный стимул в работе.</p>

2. Выстраивание отношений

Желание нравиться

- Приходят знакомиться, и мужчина хочет продемонстрировать ум, осведомленность, прожженность, а женщина очень хочет понравиться, она настроена больше на диалог, на взаимодействие.

Болтовня. Женщины больше болтают, при этом добавляя несуществующие детали – Дашь волю, часами будут на телефоне сидеть, обсуждать свои кофточка-платочки.

Ослабить «женский фактор»	Усилить «женский фактор»
<p><i>Задача:</i> сократить разговоры, научить говорить по очереди.</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Обеспечить загруженность работой. 2. Твердо останавливать. Просить повторить спокойно или изложить вопрос в письменной форме. 3. Ограничить «групповое распитие кофе» на рабочем месте. В идеале выделить специальное место для этого и ограничить число его посещений в день. 4. Ограничить ведение телефонных переговоров по личным вопросам в рабочее время (кроме экстренных случаев). 5. Обычно болтовня отсутствует там, где сотрудники работают в одной комнате с начальником. 6. Рассаживать «болтушек». 	<p><i>Задача:</i> использовать разговорчивость в целях распространения полезной информации (вирусный маркетинг). Использовать разговорчивость в общении с клиентами – центры по прозвону и приему звонков, контакты с клиентами.</p>

Умение заводить и «накручивать»

- Если чисто женский коллектив, то женщины очень коварные, на многое идут ради своего, по сравнению с мужчинами, это инстинктивные вещи. Ходят и друг на друга жалуются, но стоит чуть надавить – дружат против меня. А заговоры?!

- У женщин больше конфликтов во всем, нежели у мужчин. Если у одной все время все хорошо, уже даже этот факт вызывает соревновательность. В конфликт в женском коллективе всегда очень много подмешано эмоций, раздражения, на конкретного человека и на его качества.

Сами конфликтные ситуации провоцируют в основном женщины. Они что-то прознают, передадут, начинают все между собой обсуждать, они друг друга заводят и накручивают.

Ослабить «женский фактор»	Усилить «женский фактор»
<p><i>Задача:</i> успокоить, привести в рабочее состояние</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Ввести всех в состояние «школяра», потребовать изложить проблемы на бумаге, собрав всех вместе. 2. Нужно пресекать «накручивания»: четко говорить – проблема ясна. Этого достаточно. «Не накручивайте». 3. Выявлять зачинщиков, провести с ними по отдельности беседы. Успокоить и больше загрузить работой. 4. В ряде компаний существуют комнаты отдыха с тренажерами или «лечебные кабинеты», где можно принять душ и измерить давление. 	<p><i>Задача:</i> использовать умение «заводить» для развития энтузиазма, желания работать ударными темпами.</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Нужно в каждой женщине искать и найти свой плюс. Сказать ей об этом и постараться этот плюс развивать. Увлекать ее, обращая внимание, как у нее получается, хвалить. 2. Ежедневное вдохновляющее приветствие со стороны руководителя. 3. Обязательно хвалить за хорошо сделанную работу. 4. Выражая похвалу сотруднице в личной беседе, также сказать добрые слова в адрес ее коллег (она передаст это более эмоционально, чем сделал бы сам руководитель).

Борьба за внимание. Соперничество.

- Все женщины по природе королевы или как минимум принцессы, не зависимо от возраста. И это нужно учитывать, т.к. королева или принцесса всегда одна, а если их много, они начинают соревноваться между собой, подставлять друг друга ради того, чтобы больше понравиться.

- «А почему поручили ей, а не другой, почему сказали сделать это, а о другом не сказали. Что-то тут не так», – и пошла волна.

Соперничество провоцирует раздражение, зависть, конфликты, порождает нетерпимость одних дам к другим. Даже если нет предмета конкуренции, даже если спорить не о чем, они повод найдут всегда.

Ослабить «женский фактор»	Усилить «женский фактор»
<p><i>Задача:</i> минимизировать соперничество за внимание, ослабить конкуренцию.</p> <p>1. Необходимо четко определить функции и сферы ответственности каждого из сотрудников; создать ясную структуру организации; определить простые и четкие правила, в соответствии с которыми полагается разрешать все возникающие рабочие вопросы и споры; довести до понимания каждого сотрудника то, кто, чем и когда занимается – люди должны быть достаточно заняты, чтобы не было времени на пустой треп и сплетни.</p> <p>2. В конфликтных ситуациях разбираться только индивидуально с каждой – наедине. Важно выявить организаторов и решить вопросы с ними. Регулярно, открыто и регламентировано обсуждать все рабочие моменты с коллективом.</p> <p>Использовать категорию «Мы» при постановке задач.</p> <p><u>ПРИМЕР.</u> Мы это сделаем, у нас получится. Итак, мы договорились, что через неделю Вы выполните это задание. В коллективе нужно сразу следить за реакцией людей на мелкие проблемы, выявить, кто</p>	<p><i>Задача:</i> развить желание нравиться до энтузиазма и перевести соперничество в борьбу за результат.</p> <p>1. Если руководитель мужчина, он должен стать главой гарема, самцом в стае, при этом часто говорить комплименты, проявлять внимание, заботу и нежность (каждой женщине свое).</p> <p><u>Обязательно хвалить!</u> Помнить, что невнимание мужчин расценивается болезненно: «О нас все забыли!»</p> <p>2. Внимание необходимо разделить между сотрудницами так, чтобы продемонстрировать индивидуальный подход к каждой сотруднице. Позже важно запретить решение личных проблем на работе, иначе мужчина потеряет уважение и адаптируется в коллективе на правах «подруги», «своего мужика».</p> <p>3. Уходить от разбирательства кто прав, а кто нет. Разговаривать тет-а-тет.</p> <p><u>ПРИМЕР.</u> Сначала спокойно дождаться, когда человек выйдет из состояния падучей. Затем перечислить то, за что ты его уважаешь (начинать со слов: «ты же знаешь, как я тебя ценю,</p>

чаще недоволен. Эти люди, как правило, оказываются инициаторами конфликта. Склонные начинают цепляться за плохое. От этих людей нужно сразу дистанцироваться, сократить общение с ними до минимума. Поздороваться и, не останавливаясь, не спрашивая ни о чем, пройти дальше. Не вступать в разговоры.

ты такой нужный человек на работе»), а потом сказать: «Но мне бы хотелось, чтобы ты пересмотрела свою позицию в этом вопросе. Чтобы не было столкновений, не нужно, чтобы вы сами нашли подходы друг к другу». Если конфликт продолжается, то нужно вызывать конфликтующих людей: «Значит так, я не Макаренко и не Сухомлинский, я предпринял все усилия для слаженной работы, к сожалению, это не принесло результатов. Даю 2 недели, определитесь между собой, все ли остаются или кто-то уйдет, то брать сотрудников в ближайшее время не буду, работа будет распределена между вами только за те же деньги».

Как правило, люди входят в разум. Негатив идет на руководителя, а внутри коллектива все умиряются.

Гибкость, умение выкручиваться. Стремление манипулировать.

- Женщина привыкла задавать вопросы, а не предлагать решения. Нередко она этим пользуется в отношениях с мужчинами. Тем самым перекладывая ответственность за принятие решения на мужчину, с одной стороны, а с другой стороны, мягко навязывая собственное мнение.

- Спрашиваешь, все понятно? – Понятно. Потом сделает что-то не так – Вы плохо объяснили, и я не так поняла.

Ослабить «женский фактор»	Усилить «женский фактор»
<p><i>Задача:</i> свести на нет интриги и закулисные игры, шантаж руководства.</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Переспрашивать: «Правильно ли я понял(-а)...». 2. В общении с женщинами нужно обязательно подчеркивать статус, четко давать понять, кто главный. Иначе сразу сядут на шею. Статус – это еще умение требовать, поэтому ясными и понятными требованиями ты показываешь, почему тебя нужно слушать. 3. Регулярно напоминать сотрудницам о ценностях компании, ее целях и о том, почему компания ожидает от них качественной и интенсивной работы. 4. Требовать соблюдения фирменных стандартов. <p>Пресекать перекладывание вины, выстраивая максимально прозрачные бизнес процессы с закреплением персональной ответственности на каждом участке.</p>	<p><i>Задача:</i> превратить манипулирование в дипломатию на благо коллектива.</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Заменять выбор, предлагаемый шантажисткой (но при этом ценным специалистом), альтернативным выбором, выгодным для компании. <p><u>ПРИМЕР:</u> «Если Вы не повысите мне зарплату, мне придется уволиться».</p> <p>- «Если мы повысим Вам зарплату, Вы готовы взять на себя решение задач 1, 2, 3?»</p> <ol style="list-style-type: none"> 2. Введение фирменного стандарта, демонстрирующего правило: «Кто бы к нам ни пришел, мы должны показать, как мы рады, что Вы к нам пришли».
<p><i>Задача:</i> отделить личные отношения от продвижения по профессиональной лестнице.</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Осуществлять «перетасовки» перемещать сотрудников по горизонтали с должности на должность. 	<p><i>Задача:</i> создать источник дополнительной мотивации, связанный с личными симпатиями.</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Усложнить задачи при условии персонального подбора кадров.

<p>2. Демонстрировать стабильность положения сотрудницы, знакомить ее с будущими планами компании, ставить персональные цели и задачи. <u>ПРИМЕР.</u> Склонность к личным отношениям – это для женщины комфорт и прикрытие своих тылов для большей надежности. Это способ борьбы с нестабильными вещами. Если я знаю, что в течение года ничего радикального не произойдет, то, конечно, могу взять на работу профессионала, который, может быть, мне не очень симпатичен.</p>	<p>2. Регулярно оценивать работу отдела в целом.</p>
--	--

Значимость личных симпатий и антипатий в работе.

- Если руководитель женщина, личные симпатии и антипатии имеют весомый вклад. Тот, кто будет говорить комплименты, показывать уважение, ходить вместе с ней обедать и т.п., значительно повышает свои шансы на успех, по сравнению с тем, у кого профессиональные навыки такие же, но он будет к руководству относиться ровно. Женщина, как только занимает позицию, сразу тянет своих. Клань и кланчики сплошь и рядом.

Стремление контролировать, отслеживать, приглядываться – это женское

- У женщин контрольная функция развита сильнее, может быть, потому что они с детьми – нужно отслеживать поведение ребенка, его местоположение, сытый ли, не замерзли.

- У женщин существует четкая градация свой–чужой: деление сотрудников на угодных и негодных. Из списков вычеркиваются нелояльные, а из лояльных выстраивается длинная скамейка запасных.

Ослабить «женский фактор»	Усилить «женский фактор»
<p><i>Задача:</i> научить делегировать полномочия,</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Четко описывать содержание работы, полномочия и зоны ответственности в документах компании. Проговаривать сотрудникам их место и роль в общей работе. 2. Внедрить промежуточный этап наставничества при передаче полномочий. <p><i>Задача:</i> минимизировать наущничество и «разведдеятельность».</p> <p>Ввести фирменные стандарты и обеспечить полную загруженность на работе.</p>	<p><i>Задача:</i> использовать способности регулярного контроля, направлять «отслеживание» в продуктивное русло</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Описать с помощью процедур процесс контроля, выделить это в отдельную функцию и назначить ответственных.

Большая подверженность «звездной болезни».

Она когда власть получила, начинает подсознательно требовать признания своего превосходства. Не очень умные, но очень подобоострастные товарищи начинают быстрое движение вверх по служебной лестнице.

- «Звезда» любит всю работу спихнуть на других – на подчиненных и всю вину также на них перекладывает. Среди сотрудников формируется негатив к высшему руководству, которое перегружает. Уличить в этом «звезду» очень сложно.

Ослабить «женский фактор»	Усилить «женский фактор»
<p><i>Задача:</i> ограничить претензии на привилегии.</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Через систему рейтингов продемонстрировать, что излишняя звездность может привести к потере работы (суперспециалисту лучше искать себе иное место). 	<p><i>Задача:</i> использовать «звездность» как дополнительный мотивационный фактор.</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Предоставлять звезде возможность доказывать свою «яркость» посредством публичных презентаций результатов.

<p>2. Усложнять задачи, посредством делегирования большего количества функций, но не полномочий.</p> <p>3. Проводить аттестацию, регулярную оценку квалификации не только «звезды», но и работы всего отдела (направления). Предоставлять возможность подчиненным оценивать «звезду».</p> <p>Если совсем непроходимая звездность, увольнять, иначе коллектив не сможет работать.</p> <p><u>ПРИМЕР.</u> Человек изменился за несколько недель. «Звезда» в подчиненных видела букашек. Весь коллектив лихорадило от самодурства и заносчивости. Сначала я пыталась объяснять, как это выглядит со стороны, но ничего не поменялось. Пришлось увольнять.</p>	<p>2. Поручать реализацию новых проектов.</p> <p>В случае снижения статуса женщины-сотрудника (даже если она не была «звездой»), например, ее должны были назначить на руководящую должность, но не назначили), желательно удовлетворить ее амбиции в чем-то другом (материальное поощрение, высокий балл при аттестации, предоставить какие-то статусные вещи, место). В этом случае она не будет настраивать коллектив против нового руководителя, постарается оправдать доверие и доказать свое право на более высокий статус.</p>
---	---

Эффект оглуления мышления, т.е. способ мышления, возникающий в сплоченной группе и препятствующий реалистической оценке возможных альтернативных действий.

- Звездность – болезнь в основном женщин, облеченных властью. Это извращенные церберские методы «подравнивания» в отношении подчиненных. Обращение с ними, как с детьми в младших классах. Такие группы в коллективе становятся непрозрачно управляемыми, и это мешает рабочему процессу.

- Женщины ходят и жалуются друг на друга, а стоит чуть надавить, начинают дружить против руководства.

- Женщины избегают конфликта из боязни, что это ухудшит отношения. Они стараются спрятать проблему, чтобы не усложнять жизнь руководителю. А получается наоборот.

Малые профессиональные группы формируются на основе общей для всех групповой нормы производительности и распадаются в результате непринятия этой нормы. ...В малых социальных группах существуют свои социально-психологические закономерности, определяющие межличностные отношения: свои роли для каждого, свои статусы, своя эмоциональная атмосфера, своя культура поведения, свои требования к членам группы, свои санкции по отношению к ним, а особенно «выпавшим» из нее, свои претензии к руководству.

Ослабить «женский фактор»	Усилить «женский фактор»
<p><i>Задача:</i> сделать работу отдела (подразделения) прозрачной и выделить истинные функции руководителя.</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Присутствовать на внутренних планерках и совещаниях и по ситуации «корректировать» задачи и ответственность. 2. Проверять, кому и как даются задания. Вводить временную отчетность не только непосредственному, но и вышестоящему руководителю. <p><i>Задача:</i> предотвратить эффект огруппления мышления.</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Определить роль каждого члена группы как роль «Последнего контролера». 2. Избегать обнаруживать любые собственные предпочтения в начале обсуждения проблемы. 3. При формулировке проблемы использовать только факты без эмоциональных оценок. 4. Назначить одного из членов группы или пригласить человека со стороны играть роль «адвоката дьявола». 	<p>Данный эффект едва ли нуждается в усилении...</p>

5. Ясно дать понять, что каждый член группы будет отвечать за принятое решение. 6. Поощрять открытую дискуссию и поиск альтернативных решений.	
---	--

Говоря об исполнении женщинами обязанностей руководителей и подчиненных, шведские психологи предлагают женщинам-руководителям:

- гостей своей организации по возможности принимать лично;
- не перенимать сухого, бумажного языка мужчин, сохранять женственность;
- не изливать злость на подчиненных;
- помнить, что угодить всем невозможно;
- обстановка кабинета должна отражать ваши индивидуальные черты;
- не бояться попросить помощи;
- не отказываться от личной жизни, не пренебрегать интересами семьи;
- беречь речь от засорения служебным и профессиональным жаргоном.

Н. Хеннинг и А. Жардэн из Гарвардской школы бизнеса описывают особенности женского мышления:

А) женщины обычно позднее, чем мужчины, решают делать карьеру;

Б) большинство женщин слишком пассивны и позволяют событиям идти своим чередом, ничего не предпринимая;

В) женщины чаще считают, что решающим фактором профессионального успеха является их самореализация, и поэтому мало интересуются системой отношений и информационных каналов на предприятии, возникающих на неофициальном уровне;

Г) женщины чаще воспринимают карьеру как личный рост, как само реализацию, а мужчины понимают под карьерой перспективные и престижные должности.

Д) мужчины соотносят свою работу с продвижением по службе, а женщина разделяет два понятия: выполняемая работа и карьера.

Е) с самого детства мужчины настроены на то, что будут работать, чтобы, по меньшей мере прокормить себя; большинство женщин надеется, что найдется кто-то, кто будет их содержать.

Ж) уже во время игры мальчики учатся объединяться в команду, девочки, как правило, не приобретают такого опыта и не знают, что такое командный дух.

З) для мужчин риск означает потерю или прибыль, победу или поражение, опасность или шанс, женщина оценивает риск как принципиально отрицательный момент. Для них он означает потерю, опасность, боль. По возможности они избегают риска;

И) женщины склонны в противоположность мужчинам в своем ролевом поведении чаще придерживаться взгляда «я именно такая, какая есть, нравится это другим или нет!». Женщины принимают все очень серьезно, болезненно реагируют на критику и оскорбления.

К) хорошие отношения для женщины самоцель.

Упомянутые выше авторы в своих исследованиях попытались ответить на вопрос: «Почему отдельные женщины смогли бы пробиться в руководство фирмы?». И вот, что выяснилось:

- в большинстве эти женщины были единственным или старшим ребенком в своей семье;

- имели хорошие отношения со своим отцом, вместе с ним жили и принимали участие в традиционно мужской сфере деятельности;

- вышли из семей среднего сословия, «стремящихся наверх».

Образовательный уровень матерей был, по меньшей мере, такой же, как отцов опрошенных женщин:

- опрошенные преуспевающие женщины рано научились у своих отцов сознательно взвешивать свои шансы на успех или проигрыш;

- во время учебы в школе были лучшими ученицами и «вожаками»;

- научились у отцов стремиться к успеху, к уважению в коллективе, испытывали радость от состояния способности идти на риск;

- имели идеалы независимости и стремления к успеху;

- еще на ранней стадии своей профессиональной деятельности решили осуществить карьеру в одной фирме;

- в качестве двух факторов своей карьеры видели способность справляться со своей работой лучше, чем мужчины, и наличие хорошего непосредственного руководителя;

- стремились в общении с коллегами-мужчинами преуменьшить тот факт, что они женщины и использовали компетенцию как важнейший фактор самоутверждения;

- придавали большое значение тому, чтобы не вступать в интимные отношения с мужчинами, с которыми поддерживались деловые отношения;

-с мужчинами, которые были их непосредственными руководителями, у этих женщин складывались хорошие и прочные дружеские отношения;

-стратегия опрошенных женщин состояла в том, чтобы соответствовать требованиям определенной должности выше среднего.

Есть и другая категория женщин-руководителей, которым не нужно было «пробиваться «наверх, делать карьеру: они или сами создавали фирмы и ставили их на ноги, или же получали их в наследство и успешно продолжали уже начатое дело. С первого дня они были шефами и поэтому могли позволить себе быть одновременно и руководителем и женщиной. Поэтому М.Биркенбилль (1993) советует деловым женщинам становиться самостоятельными, создавая свои организации, фирмы.

Проблемы управления женским коллективом. Надо ли женщинами руководить иначе, чем мужчинами? Какие трудности могут возникнуть при работе с женщинами? Правда ли, что женщины более эмоциональны и обидчивы, действительно ли то, что женщины чаще болеют, и что их нельзя загружать так же как мужчин.

На эти вопросы нам поможет ответить мотивация, являющаяся ключом к поведению человека, и руководителю имеет смысл подумать, одинаковое ли значение для мужчины и женщины имеют мотивы поведения, разработанные А. Маслоу (рис. 1).

Удовлетворение основных потребностей пирамиды А. Маслоу, т.е. удовлетворение первейших жизненных потребностей,

думается, имеет одинаковое значение, как для мужчины, так и для женщины.

Различия, однако, могут проявиться уже на второй ступени, где речь идет об обеспечении средств существования. Всех ли работающих женщин в одинаковой степени беспокоит вопрос сохранения рабочего места? В большей степени это затрагивает тех женщин, которые вносят существенный или даже единственный вклад в свой собственный бюджет семьи бюджет семьи по сравнению с теми сотрудницами, что работают не из-за экономической необходимости, а скорее для того, чтобы реализовать свои профессиональные знания. Незамужним женщинам, а также тем, чей заработок жизненно важен для семьи в условиях повышенной безработицы среди женщин в соответствующих профессиональных группах, уверенность в завтрашнем дне особенно необходима. Страх перед потерей рабочего места может способствовать развитию у них чувства покорности, они будут молча сносить все обиды, работать с перенапряжением.

Такое поведение может порадовать разве что недалеких руководителей, так как оно ведет к накоплению отрицательного психического, а часто и психосоматического потенциала, что со временем может стать опасным.

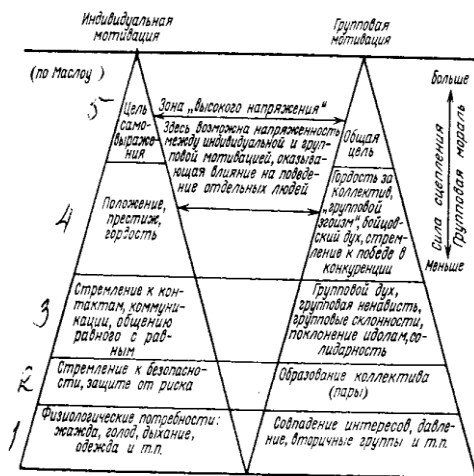


Рис. 1. Иерархия мотивов

Признание социальной группы. Третий принцип А. Маслоу отражает стремление человека к контактам, к принадлежности к той или иной группе, что обеспечивает чувство защищенности и социальное признание. И здесь женщины могут реагировать по-разному, причем реакция эта опять-таки выражена ярче, чем у мужчин. Если женщины чувствуют себя социально защищенными, если они счастливы в браке, семье, то придают меньшее значение своим отношениям с коллегами по работе. Для мужчин же, как правило, важнее в несемейные группы, будь то коллеги, то или иное общество.

Позиция женщины, впрочем, меняется, если она живет одна. В этом случае более существенную роль играют профессия, досуг. Стремление к контактам с другими людьми, что дает человеку ощущение того, что он нужен, что его признают, при определенных обстоятельствах может заметно сказаться на поведении, на рабочем месте.

Успех в работе. Если мы поднимемся по иерархической пирамиде А. Маслоу на ступеньку выше, то столкнемся со стремлением к престижу и признанию. Тут разница в поведении женщин в зависимости от конкретных условий жизни еще больше; более того, в сопоставимых ситуациях они зачастую ведут себя противоречиво. Женщина, «удачно» вышедшая замуж, может вообще не ощущать потребности выделяться в работе среди коллег. Она же может страстно стремиться к повышению своей квалификации, чтобы на работе признавали ее социальный статус. Может случиться, что такая женщина будет просто пытаться доказать своему мужу, что и она, – а не только он, и независимо от него! – может сделать хорошую карьеру, приобрести собственный статус.

Незамужняя женщина нередко изо всех сил стремится к тому, чтобы добиться на работе должного признания, и особенно в тех случаях, когда она считает свое не замужество серьезным изъяном. Она очень переживает, если ей этого не удастся. Руководители часто обвиняют немолодых сотрудниц в том, что они язвительны, злобны, склонны к интригам и т. п. Если попытаться разобраться, то выяснится, что нередко причиной подобного поведения является то, что мужчины предпочитают более

молодых сотрудниц, а им дают менее важную работу. Работа, которая, может быть, была единственной надеждой на приобретение социального статуса и признания, оборачивается большим разочарованием.

Конкуренция между мужчиной и женщиной. А как обстоит дело с мужчинами? Они, как правило, стремятся к престижу, и признание им необходимо, как воздух. Почти всегда лишь признание на работе дает им чувство собственной значимости. Поскольку этот фактор является для них решающим, мужчины поделили между собой пирог престижа и признания, оставив женщинам лишь жалкие крохи. И если женщине удастся урвать кусок побольше, мужчины теряют уверенность, становятся недоверчивыми. Женщинам не следует тут забывать; но эти мужчины воспитывались женщинами, которые постоянно внушали им, что они должны являть собой нечто большее, чем женщина.

Ребенок и (или) профессия? Высшим мотивом, по Маслоу, является стремление человека к самовыражению. А это, собственно говоря, типично женский мотив! Кто из мужчин в состоянии так же воплотить и реализовать самого себя, как женщина, вынашивающая нового человека? Многие девушки могли бы прочитать нам здесь целую лекцию о том, как матери пытались или пытаются «вылепить» из них свое подобие в идеале. Юношам также знакомо такое воздействие со стороны матерей, которые сами, возможно, хотели бы родиться мальчишками.

Женщины, являющиеся матерями по призванию, вряд ли будут добиваться того, чтобы реализовать себя на работе. Женщины, которые не могут, пока не могут или не хотят иметь детей, испытывают потребность в том, чтобы выразить себя в какой-либо другой области, возможно на работе.

Какие возможности для этого им предоставляют мужчины. Во всем этом руководители должны отдавать себе отчет. Чтобы избежать недоразумений, следует подчеркнуть, что и женщины с детьми, особенно если дети взрослые и живут отдельно, могут искать возможностей самовыражения на рабочем месте.

Кодовое слово: мотивация. В мотивации между мужчинами и женщинами существуют различия. Для женщин характерна

большая дифференциация, однако реализация более высоких - по пирамиде Маслоу, мотивов им менее доступна, и поэтому у них быстрее наступает разочарование! У женщин, которые в силу воспитания не в состоянии «отвоевать» себе право на реализацию своих потребностей, это может привести к осознанию ими своего бессилия, поискам солидарного партнера или стремлению уйти, «убежать» от неразрешимых проблем. Отсюда – частые невыходы на работу по болезни и другим уважительным причинам! Чтобы с успехом руководить женщинами, нужно понимать ту особую ситуацию, в которой они находятся, их биологические особенности. Если женщина почувствует, что начальник активно стремится помочь ей реализовать другие или подругому воспринимаемые мотивы, она будет готова работать с полной отдачей, ни в чем, не уступая мужчинам.

Здесь, правда, нельзя не упомянуть о проблеме, которую признают и женщины: если руководителем является женщина, могут легко возникнуть коллизии различных мотивов. Их реализация в духе партнерства – так считают сами женщины – исключается.

«Теория трех Я» из анализа транзакций базируется на том, что в самом раннем детстве человек учится основным чувствам в так называемом «детском Я» откладываются основы для эмоциональных спонтанных действий и реакций всей жизни. Многих беспокоит то, что основы эти, самым решающим образом влияя на «сценарий» всей нашей жизни, перепрограммированию не поддаются. Однако их воздействие можно сознательно ограничивать. Так называемое «родительское Я» формируется в первые годы жизни, в период, пока ребенок не достигнет 10–12-летнего возраста, и является продуктом воспитания." Так усваиваются нормы, ценности, нравы и мораль, традиции, религия – усваиваются так, чтобы все это вошло в кровь и плоть, Различные заповеди и запреты, о которых мы помним всю жизнь и которые оказывают влияние на наши действия, оказывают влияние даже тогда, когда мы решаемся их нарушить. И здесь позже вряд ли можно что-либо изменить.

Воспитание оставляет в нашей личности глубокие следы, которые нельзя стереть. Однако силой нашего разума мы в со-

стоянии перешагнуть через «родительское Я», если мобилизуем для этого необходимую энергию. В процессе развития интеллекта в нас формируется «взрослое Я», накапливаются знания и опыт, которые позволяют нам мыслить и поступать благоразумно.

Всякая полная информация сначала проходит эмоциональный, взрывоопасный блок «детского Я», потом поучительный блок «родительского Я», пока, в конце концов, не попадает для анализа в блок «взрослого Я». В то время как первые два блока постоянно снабжаются энергией, блок «взрослое Я», которому требуется больше всего энергии, при необходимости может отключать усталость, стресс и т.д. Этому соответствуют и реакции.

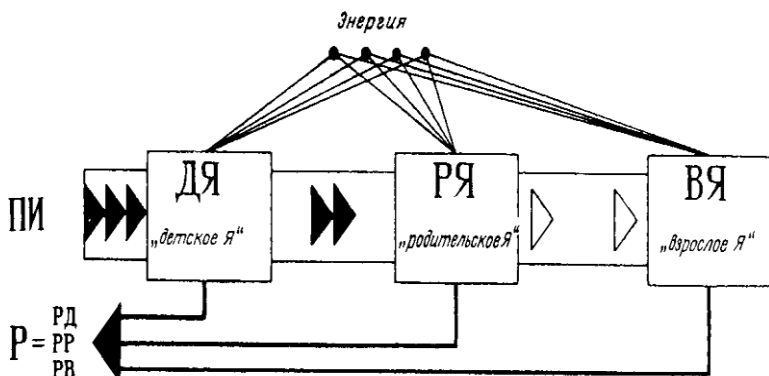


Рис. 2. Взаимосвязь «трех Я»

Какое отношение имеет это к работающей женщине? Если руководствоваться известным тезисом, согласно которому любая поступающая к нам информация поочередно проходит названные выше блоки, станет очевидным, что первая, спонтанная реакция всегда будет эмоциональной. Эмоциональность проявится здесь настолько свободно и ярко, насколько в человеке развито его «детское Я». Мальчишки сызмальства начинают понимать, что им не обнаруживать чувства. «Мужчины не плачут», «Не будь нытиком!». Благодаря воспитанию сильное «родительское я» держит под страхом чувствительное «детское Я», и муж-

чина стесняется своих чувств. А уж на работе-то, как считают многие, чувствам и вообще делать нечего. Хладнокровный, трезвомыслящий менеджер для некоторых является идеалом.

Чем выше продвигается по служебной лестнице мужчина, получивший в процессе воспитания презрение к чувствам, тем больше ему приходится рвать на себе волосы, глядя на женщин, которых не учили скрывать свои эмоции. И наоборот, проявление чувств всегда воспринималось как нечто женское, привлекательное, необходимое для будущих матерей. Поэтому порой женщины действительно реагируют весьма эмоционально и промежуточный мозг регулирует выделение гормонов, воздействующих на организм: слезы, внезапная потеря речи, покраснение лица, едва скрываемая ненависть, необдуманные реакции при негативных ощущениях и, конечно же, радующий сердце смех и доверчивость при позитивных ощущениях. Может возникнуть симпатия, оказывающая весьма значительное влияние на поведение женщины, как и антипатия, которая наносит вред совестной работе.

Среди работающих женщин часто встречаются такие, которые не знают, как справиться, со своей излишней эмоциональностью. Они считают ее серьезным недостатком, источником неуверенности и несправедливости, причиной многих конфликтов. Путь здесь ведет через блок контроля и управления «взрослым Я», если импульс туда вообще доходит. Чем сильнее поступившая информация затрагивает чувства и достоинство в блоке «детского Я», тем больше не поступит и вся предназначенная для обработки данных энергия будет полностью израсходована.

Некоторые женщины взяли за правило сначала мысленно считать до 10 или даже до 50, чтобы блокировать необдуманное; спонтанное высказывание и приглушить свои эмоции.

А что мужчины? Как уже говорилось, удачным деловым человеком считается тот, у кого холодный, ясный, безупречный ум. Людей этого типа часто называют «противными мастерами своего дела». Сомнительно, чтобы они пользовались у подчиненных симпатией. Впрочем, они в этом и не нуждаются. С такой позицией солидарны и женщины, все общение с мужчинами у которых ограничивалось лишь строгим отцом.

Как недавно сообщалось в одном журнале, сейчас и среди мужчин в моду входит «мягкий» тип руководителя. Как их «встретят» женщины? Будет ли им легче руководить женщинами, поскольку они их лучше понимают? Будут ли женщины с большей охотой работать в подчинении у таких руководителей? Решающее значение будет иметь симпатия. Коллизии из-за личных отношений здесь неизбежно.

Наверное, есть смысл остановиться также на различиях в сфере действия блока «родительского Я» у мужчин и женщин. Девушек, как известно, воспитывали и воспитывают значительно строже. Им не прощают того, что прощают юношам, когда те выходят из рамок дозволенного.

У девушек «родительское Я» усваивает другие заповеди и запреты; добросовестность, трудолюбие, опрятность, порядочность, с одной стороны, и абсолютный отказ от оседлости, неповиновение и упрямство – с другой. У юношей добродетелью может считаться даже хитрость, ловкость, желание жить своей головой. Раньше девушки, которые вели себя примерно, нередко получали различные вознаграждения.

Те из женщин, кто прошел подобную «школу», возможно, всю жизнь будут считать высшей добродетелью такие черты, как добросовестность, трудолюбие и покорность, что, конечно, не может не понравиться шефу. К тому же они еще научились у юношей таким «добродетелям», как «терпеть, стиснув зубы». Но мы знаем, что из семей, где царят строгие нравы, могут выйти и женщины, которые по горло сыты необходимостью постоянно «приспосабливаться», «быть послушными» и т. д. Они истосковались по собственному Я и с удивительным ожесточением стремятся сбросить с себя чужое Я. Ожесточение это тем необходимее, чем строже было воспитание в семье и привязанность к родительским нормам. Так как от «родительского Я» нельзя освободиться, ему противопоставляются мощное «взрослое Я», интеллект, бескомпромиссность во взглядах и позициях. Такая женщина будет «бунтовать», искать возможностей реализации своего Я зачастую в самых неожиданных видах спорта, приключениях, высших достижениях, а также в борьбе против установленных мужчинами норм. Она вступает с мужчинами в конку-

ренцию и нередко одерживает над ними верх. Те в свою очередь считают женщин данного типа грубыми и несчастными. Но не является ли это с их стороны, просто компенсацией своих неудач.

Что бы мужчины и женщины могли жить и работать вместе на одном уровне, они должны больше знать друг о друге. Вряд ли женщины хотели бы в будущем больше походить на мужчин, как, впрочем, и последних вряд ли украсили бы типично женские черты.

Тот, кто хочет руководить женщинами, должен согласиться с этой позицией. Тот, кто думает, что стоит над ними, уже одним только этим запрограммировал конфликты и разногласия. Он будет уповать на мужское превосходство, чем лишь ухудшит свое и без того сложное положение.

Терегулова Н.Ф.,
*ассистент кафедры управления трудом и персоналом
РГУ нефти и газа (НИУ) имени И.М. Губкина*

**СОВРЕМЕННАЯ КОНЦЕПЦИЯ УСТОЙЧИВОГО РАЗВИТИЯ
ОРГАНИЗАЦИИ ПУТЕМ РЕГУЛИРОВАНИЯ
ТЕКУЧЕСТИ ПЕРСОНАЛА**

Для анализа устойчивого развития хозяйствующих субъектов, прежде всего, необходимо раскрыть содержание и внутреннюю сущность понятия устойчивого развития.

В обыденном понимании устойчивость означает, что объект не подвержен колебанию, постоянен, стабилен.

Устойчивость характеризует состояние объекта по отношению к внешним воздействиям на него. Более устойчивым является такое состояние объекта, которое при равных по силе внешних воздействиях и внутренних сдвигах подвержено меньшим изменениям, отклонениям от прежнего положения.

По авторскому мнению, устойчивое развитие – понятие сложное, как и сама хозяйственная деятельность. В экономических публикациях представлено многообразие взглядов на устойчивое развитие, даны многочисленные толкования многогранного понятия «устойчивого развитие». Различные методологические основы исследования данной проблемы позволяют предположить, что в настоящее время не существует однозначного единого подхода к ее решению.

Термин «устойчивое развитие» впервые был использован в докладе Международной комиссии по окружающей среде и развитию, во главе с премьер-министром Норвегии Гру Харлем Брутланд в 1987 г. и получил широкое распространение после конференции ООН по окружающей среде и развитию, в июне 1992 года, в Рио-де-Жанейро. Концепция устойчивого развития природы и общества была названа единственно возможной альтернативой дальнейшего развития цивилизации [11].

Основным документом, определяющим задачи реализации данной концепции в России, стал Указ Президента Российской

Федерации «О концепции переходы Российской Федерации к устойчивому развитию», изданный в апреле 1996 г. Устойчивость рассматривалась как «способность производственного коллектива сохранять и развивать свой социально-производственный потенциал при динамичности кадров (сокращение, перемещение, текучести)» [1].

Устойчивость функционирования компании является сложным социально-экономическим понятием, складывающимся под воздействием системы факторов внешней и внутренней среды.

Некоторые авторы, в зависимости от источника и степени управляемости, разделяют факторы, вызывающие текучесть персонала на три группы [10]:

1. внутренние, возникающие в организации (уровень заработной платы, условия труда, уровень автоматизации труда, возможности карьерного роста);

2. внешние, по отношению к организации, факторы (демографическая и экономическая ситуация в регионе, открытие в регионе новых предприятий, семейные обстоятельства);

3. личные (возраст, уровень образования и квалификации, опыт работы).

В связи с тем, что только текучесть кадров, возникающая под влиянием внутренних факторов, зависит от конкретных действий руководства компании, остановимся на некоторых из них более подробно.

Не вызывает сомнения, что от уровня заработной платы сотрудников в значительной степени зависит и показатель текучести по компании. Неконкурентные ставки оплаты труда не только не привлекают новых специалистов, но и вынуждают уже работающих начать поиск более интересных, с точки зрения выгоды, предложений. Большое значение имеет и стабильность выплат. Практика показывает, что в компаниях с небольшой, но стабильной зарплатой, текучесть персонала может быть даже ниже, чем в компаниях, где происходят постоянные задержки пусть и более высокой конкурентной заработной платы. Стабильность положения, уверенность в завтрашнем дне, во многом определяют намерения работников надолго связать свою жизнь с конкретным предприятием.

Кроме того, неудовлетворенность сотрудников может быть связана не с величиной заработной платы, а с неадекватной оценкой результатов их труда, существующим соотношением зарплаты в разных подразделениях компании, разницей зарплат специалистов одинаковой квалификации на предприятиях одного региона. Построение сбалансированной системы оплаты труда является существенным фактором снижения уровня текучести кадров предприятия и залогом его устойчивости и успешности на перспективу.

Отсутствие перспектив карьерного роста и условий для обучения и повышения квалификации является еще одной из распространенных причин увольнений сотрудников. Даже повышение заработной платы не всегда может удержать сотрудника, если возможность дальнейшего продвижения в этой компании отсутствует.

Очень часто, по объективным причинам, работодатель не может обеспечить вертикальное перемещение сотрудников, достойных этого в силу своих профессиональных возможностей и достигнутых результатов труда. В такой ситуации необходимо использовать ротацию персонала, выстраивать горизонтальную карьеру, применяя внутрядолжностную градацию. При этом немаловажно, чтобы работник получил не только более высокую заработную плату, но расширение своих полномочий и должностных обязанностей. Возможность развиваться и применять свои знания и навыки очень важный критерий, влияющий на решение работников, особенно молодежи, надолго связать свою жизнь с конкретной организацией.

Негативная атмосфера в коллективе, высокий уровень конфликтности вызывает чувство постоянного дискомфорта у работника, что в итоге приводит к решению поменять работу, даже если его устраивает и должность и заработная плата. В таком случае многое может зависеть от администрации компании, степени развития корпоративной культуры.

В каждом конкретном случае варианты решения проблемы текучести могут быть разными и зависят от самой организации, ее специфики и возможностей.

Внешние факторы также негативным образом влияют на стабильность предприятий, вызывая процесс текучести персонала. Неудовлетворительная демографическая ситуация и низкие

качественные характеристики трудовых ресурсов приводят к дефициту кадров, что при высокой конкуренции способствует текучести и вынуждает работодателей в борьбе за кадровые ресурсы повышать заработную плату. Повышение стоимости трудовых ресурсов ведет к росту издержек компании и снижению ее конкурентоспособности. Те компании, которые не в состоянии удерживать конкурентную заработную плату, теряют своих сотрудников, что при превышении критического значения текучести может привести к полному банкротству и ликвидации.

Большое число увольнений вследствие неудовлетворенности работника трудом указывает на недостатки работы службы управления персоналом компании в направлениях мотивации, стимулирования и организации труда. Большой процент увольнений по причине нарушения трудовой дисциплины указывает на проблемы в системе подбора и отбора персонала и недостаточный уровень организационной культуры. В этой связи одной из основных и важнейших функций служб управления персоналом является выявление причин текучести персонала и разработка комплекса управленческих решений, направленных на нормализацию ее уровня.

Как правило, собеседование с увольняющимся сотрудником строится на обсуждении трех аспектов проблемы: отношения внутри трудового коллектива и с его руководителем; удовлетворенность занимаемой позицией и оценкой результатов своего труда; ожидания от нового места работы и выявление причин невозможности их реализации на прежнем рабочем месте. На основании полученных в ходе собеседования (анкетирования) материалов, а также информации от работающих сотрудников и их руководителей в дальнейшем службой управления персоналом строится программа адаптации сотрудников, совершенствуется система развития и мотивации персонала.

Однако некоторые специалисты полагают, что выходное интервью весьма ненадежный способ получения информации об истинных причинах увольнения [7, с. 272–274]. Работники не заинтересованы критиковать своих бывших руководителей, коллег и саму организацию в целом, тем более что им часто требуется положительная рекомендация для устройства на новое место работы. В качестве альтернативы рекомендуется проводить опрос через некоторое время после увольнения, объяснив цели

этого опроса и гарантирую конфиденциальность полученной информации.

Исходя из комплексного подхода к анализу внешних и внутренних факторов, можно провести авторскую группировку, представленную на рисунке 1.

Внешние факторы подразделяются на:

1. международные,
2. национальные,
3. региональные.

Воздействие факторов внешней среды в значительной мере делает менее устойчивой равновесие и стабильность субъектов хозяйственной деятельности, отраслей, ведет к росту зависимости от них национальной экономики в целом.

Факторы международного уровня вытесняют на обочину прогресса национальную экономику России. Так, реальным измерителем уровня жизни в стране в настоящее время является не национальная денежная единица- рубль, а валюта другого государства – доллар. Россия полностью зависима от сырьевого сектора. По итогам 2016 года экспорт из России в стоимостном выражении сократился на 17% и составил 285,49 млрд. долларов. При этом самые низкие показатели были характерны для января, когда он упал сразу на 37,2%.



Рис. 1. Устойчивое развитие предприятия

Источник: Составлено автором

Подобная динамика обусловлена тем, что Россия экспортирует за рубеж преимущественно углеводороды – нефть и газ, и вместе с падением цен на них, упала и общая стоимость экспорта.

Объективные потребности хозяйственного процесса стимулируют объединение в целостную и самодостаточную систему трех финансовых индустриальных центров (США, Европа, Япония). Формируется мощный внешний фактор в лице постиндустриальных стран, основанный на высокотехнологических производствах. Характерной чертой этой системы становится оформление относительно замкнутого пространства, которое в определенной степени обеспечивает сплочение развитых наций, весьма интенсивный отрыв не только количественный, но и качественный от остальной части цивилизации, и как итог – противопоставление их остальному индустриально-аграрному миру.

Факторы внешней среды национального и регионального уровня можно подразделить на две основные группы: прямого и косвенного воздействия.

Факторы прямого воздействия непосредственно влияют на функционирование предприятия и испытывают на себе влияние его операций. К данной группе факторов относят поставщиков трудовых, финансовых, информационных, материальных ресурсов, потребителей, конкурентов.

Факторы косвенного воздействия играют роль фоновых факторов, увеличивающих или уменьшающих устойчивость. К данной группе факторов относят состояние экономики, природные, социально-политические, нормативно-правовые факторы.

Реакция предприятия на факторы прямого и косвенного воздействия различна. На изменения в факторах прямого воздействия предприятие может реагировать двояко: оно может перестроить внутреннюю среду и начать политику, как приспособления, так и политику активного или пассивного противодействия. К факторам косвенного воздействия предприятие вынуждено максимально приспособлять свои цели, задачи, структуру, технологию, персонала.

Способность предприятия преодолевать кризисы, побеждать в конкурентной борьбе, сохранять экономическую устойчивость

во многом зависит от действия внутренней группы факторов – от состояния его внутренней среды.

Внутренняя группа факторов, по авторскому мнению, включает в себя:

1. технико-экономические;
2. социально-психологические;
3. культурно-бытовые;
4. организационные.

В странах со стабильной экономикой соотношение внешних и внутренних факторов складывается в пользу последних. Так, анализ банкротства предприятий в развитых странах показывает, что причиной банкротству причастны на 1/3 внешние и 2/3 внутренние факторы [6]. Нет необходимости доказывать, что в условиях стабильной экономики основные помехи, мешающие развитию предприятия, как правило, заключены в сфере его собственной деятельности и содержат внутренние расхождения и противоречия по поводу целей предприятия, средств их достижения, ресурсов, методов организации деятельности и управления по достижению целей.

Кадры «играют» основную роль в устойчивом функционировании предприятия. Таким образом, коллектив считается устойчивым, если динамика рабочей силы не сказывается отрицательно на производственном процессе, сохраняя и увеличивая трудовой потенциал работников коллектива. При этом нельзя отождествлять устойчивость с понятием стабильности трудового коллектива, так как в таком случае она противопоставляется такому явлению как текучесть работников.

Это противопоставление является результатом экономических подходов, сформировавшихся у многих специалистов и ученых при существовании экстенсивного типа производства и механическом перенесении понимания процессов текучести в новые экономические условия. На авторский взгляд, в новых условиях текучесть, совместно с процессами формирования и адаптации персонала, а также процессами потенциальной (скрытой) и внутрипроизводственной (реальной) мобильности, составляют единую систему устойчивости кадров предприятия.

Несмотря на длительный процесс становления и развития теоретико-методологических и прикладных вопросов текучести персонала в нашей стране, до сих пор не завершился процесс институционализации понятийно-терминологического аппарата текучести.

В новых экономических условиях само понятие текучести принципиально не изменилось¹. Однако следует сделать акцент на том, что к текучести относятся только стихийные, неорганизованные перемещения рабочей силы. Одни из них относят к текучести, только планируемые и организованные увольнения, то есть регулируемые предприятием и обществом [2, с.25], другие – только непланируемые и неконтролируемые увольнения [6], а некоторые рассматривают как текучесть все увольнения, независимо от их организованности и планомерности [3, с.17].

Анализ экономической литературы выявил и различия в понимании роли текучести в процессе воспроизводства рабочей силы. Можно выделить три различных подхода к этому вопросу:

- *позитивный*: способствует переливу человеческого капитала из менее прибыльных и привлекательных, с точки зрения возможности реализации своих потребностей в труде, отраслей и производств в более перспективные и экономически эффективные [8, с.53-55];

- *негативный*: имеет отрицательное влияние на экономику, сопровождается значительными экономическими потерями как для общества в целом, так и для отдельных предприятий и работников, подлежит полной ликвидации [4, с.313-315];

¹ "Текучесть кадров – движение рабочей силы, обусловленное неудовлетворенностью работника рабочим местом (условиями труда, быта и т.д.) и неудовлетворенностью организации данным работником (его недисциплинированностью, систематическим невыполнением обязанностей без уважительных причин и т.д.). Текучесть кадров может быть внутриорганизационной и охватывать при этом неорганизованные (непланируемые, стихийные) трудовые перемещения внутри организации или внешней – между организациями, отраслями, сферами экономики". Управление персоналом: Энциклопедический словарь/Под ред. А.Я. Кибанова. – М.:ИНФА-М, 1998. С. 378.

• *объединяющий* положительные и отрицательные экономические и социальные последствия: выполняет ряд важных функций: межпроизводственного, межотраслевого, территориального перераспределения трудовых ресурсов; квалификационно-профессионального продвижения кадров; обеспечения внутренних и внешних трудовых перемещений, вызванных техническим прогрессом. При этом сопровождается значительными издержками для всех участников процесса [11].

Для того чтобы минимизировать негативные последствия текучести, ею необходимо управлять: выявлять причины текучести, вести статистику и своевременно принимать соответствующие меры.

Основной целью рыночной экономики является получение прибыли как средства формирования и развития экономического прогресса и создания материальных предпосылок для социального обеспечения. Рабочая сила становится одним из основных ресурсов, так как является производительной силой капитала, возрастание которого является конечной целью развития любого производства.

Таким образом, в рыночных условиях изменилось качественное содержание текучести как социально-экономического процесса. Текучесть представляет собой неорганизованное и неконтролируемое движение рабочей силы, обусловленное нарушением пропорциональности в системе конкурентоспособности внутреннего рынка, а именно, наступлением дисбаланса между корпоративной конкурентоспособностью персонала и конкурентоспособностью работника [7, с.283].

Однако, несмотря на длительный процесс становления и развития теоретико-методологических и прикладных вопросов текучести персонала в нашей стране, до сих пор не завершился процесс институционализации понятийно-терминологического аппарата текучести.

Анализ имеющейся литературы по проблеме текучести персонала позволил выделить четыре концептуальных подхода, отражающие различные точки зрения ученых-исследователей на содержание и сущность рассматриваемого процесса.

Итак, во всех концептуальных схемах текучесть рассматривается как основная часть движения труда, обладающая относительной самостоятельностью.

Отличие в том, что в остальных определениях считалось влияние на текучесть кадров по объективным или субъективным, но в большей степени по субъективным причинам, но тогда не брались в расчёт объективные причины текучести персонала. Автор сделал акцент и на субъективные, и на объективные причины и назвал их факторами. В этом и есть научная новизна, данного подхода.

В этой связи, текучесть кадров необходимо рассматривать как процесс постоянной смены кадрового состава, вызванный наличием дисбаланса между конкурентоспособностью персонала (K_{Π}) и конкурентоспособностью работника (K_{P}) и обусловленный влиянием различных социальных, экономических, психологических факторов.

Неорганизованные увольнения работников из организаций вызывают диспропорцию в экономике, нарушают планомерность ее развития, вынуждают предприятия иметь резервы рабочей силы. Кроме того, увольнения не всегда происходят в направлении, соответствующем интересам организации и общества в целом, а, следовательно, связаны с чрезмерными издержками как для перемещающихся, так и для организации и общества в целом.

В плановой экономике с экстенсивным типом развития занятости существовал избыток вакансий, количество рабочих мест превышало численность трудовых ресурсов, что способствовало росту текучести кадров и перемещению их с одного предприятия на другое. В таких условиях предприятия вынуждены были принимать все возможные меры по устойчивости коллективов и сохранении неизменной численности персонала. Кроме того, текучесть рассматривалась как угроза порядку организации трудового процесса в стране и проявлению индивидуальной свободы работников.

Первоосновы движения персонала, его объективная необходимость связаны с особым, уникальным явлением динамического согласования двух сфер воспроизводства человеческих ресурсов – обращение и использование.

Процесс движения человеческих ресурсов начинается в сфере обращения в форме обязанностей работника осуществлять труд соответствующего вида в обмен на обязательство работодателя вознаграждать его в определенном размере, а заканчивается – в сфере использования (потребления) в форме обмена труда на зарплату.

Движение персонала в сфере обращения есть процесс достижения равновесности спроса D и предложения S человеческих ресурсов: $D \approx S$.

Спрос на рабочую силу является производственным от спроса на товары и услуги, поскольку отражает спрос на продукт, производимы с помощью этого ресурса. Спрос на рабочую силу определяется наличием работников $D = \{D_1 + D_2 + D_3 + D_m\}$ (где D_m – работник филиала исследуемой организации).

Предложение рабочей силы $S = \{S_1 + S_2 + S_3 + S_m\}$ определяется совокупностью трудоспособного населения, активно претендующего на рабочие места, которые обеспечивают доход в качестве единственного источника средств существования.

Основой внутренних механизмов качественной гармонизации спроса и предложения рабочей силы выступает бесконечная дробность процессов, которая обеспечивает статистическую закономерность достижения равновесности спроса на труд и его предложения ($D \approx S$) в зависимости от производительности и качественных параметров труда; конкурентоспособности работников; фонда необходимого рабочего времени.

Исходя из специфики производства и уровня имеющейся квалификации, не все работники в равной степени необходимы для поддержания конкурентоспособности компании. В условиях уменьшения численности населения трудоспособного возраста в современной России, дефицита работников, обладающих необходимыми для современного конкурентоспособного производства профессионально-квалификационными и личностными характеристиками, предприятиям целесообразно сосредоточить особое внимание на формировании кадрового центра коллектива, вкладывая средства в развитие и закрепление наиболее цен-

ных для себя кадров. Одновременно необходимо проводить грамотную кадровую политику по привлечению и закреплению молодежи, как основного источника пополнения кадрового потенциала организации в перспективе.

Даже в сегодняшних условиях нестабильности экономики, сокращение объемов производства, увеличение показателей высвобождения персонала, роста безработицы во многих регионах, удержание высокопрофессионального кадрового состава работников остается для многих предприятий, в том числе и нефтегазового сектора, актуальной задачей.

Регулирование – это центральная функция в управлении, обеспечивающая бесперебойность и непрерывность функционирования системы управления в рамках, заданных программой, планов, регламентов. Регулирование осуществляется через руководство и координацию.

В системе основных функций, разработанной А.Файолем, руководство и координация рассматриваются как самостоятельные функции [12]. Вместе с тем, сведение их к одной функции вполне правомерно, так как у них единая целевая направленность – преодоление отклонений в функционировании системы от параметров, заданных программой, планом, регламентом.

Исходя из сказанного выше сущность функции *регулирования текучести кадров*, на авторский взгляд состоит в поддержании параметров текучести кадров, доведении их до требований внешней среды и достижении согласованности в работе всех звеньев данной системы.

Содержание концепции регулирования текучести кадров определяется, в конечном счете, теми производственными отношениями и присущими им экономическими законами, которые характерны для того или иного этапа развития общества.

Целью распределения персонала в структуре общественного разделения труда в плановой экономике являлось создание условий для удовлетворения потребностей работников в труде, способствующее всестороннему их развитию. Природная универсальность каждого индивида как предпосылка становления ра-

бочей силы должна получить адекватное самой себе развитие как следствие необходимости всестороннего развития всех членов общества. Материально-вещественные факторы производства рассматривались как всеобщее средство и необходимое условие развития субъективных способностей работников.

В основе регулирования текучести кадров в этот период развития общества лежали два процесса²:

1. установление и расширение многообразных связей и отношений между работниками и предприятием с целью достижения обоюдных интересов;

2. формирование у работника определенного уровня удовлетворенности различными сферами производственной среды.

Регулирование текучести должно способствовать лучшему использованию человеческих ресурсов организации за счет тесной увязки задач, решаемых в ходе регулирования текучести, с другими направлениями работы с персоналом, в первую очередь:

- подбором и отбором персонала;
- адаптацией работников; стимулированием труда;
- обучением и развитием персонала;
- формированием кадрового резерва и работа с ним;
- развитием организационной культуры.

Процесс регулирования текучести кадров – это процесс двусторонний, его основу составляют отношения субъекта и объекта.

Субъектом регулирования текучести выступает специальной организационной структуры компании – аппарата управления предприятием, в частности исполнительные органы, имеющие отношение к решению кадровых вопросов – службы управ-

² Антосенков Е.Г., Куприянова З.В. Текучесть рабочих мест в строительстве. Опыт экономико-социологического исследования. – Издательство «Наука», Новосибирск, 1970, с.306., Бляхман Л.С., Здравомыслов А.Г., Шкаратал О.И. Движение рабочей силы на промышленных предприятиях. – М.; Экономика. 1995, с. 7, Семеркова Л.Н. Теория и методология маркетинга рабочей силы. СПб, 1998, с. 39.

ления персоналом, линейные и функциональные руководители, общественные организации.

Поскольку персонал является особым видом ресурсов, у которого есть своя собственная воля: работники могут генерировать новые идеи, инициировать события, совершенствовать себя, то субъектом регулирования текучести в организации является так же персонал.

Объектом регулирования текучести персонала – выступают работники, потенциально и реально желающие сменить рабочее место, как по субъективным причинам, так и объективным. Работодатель стремится к повышению эффективности труда в условиях минимизации использования ресурсов и капитала. Работодатель и общество в целом не в состоянии из-за своих экономических возможностей удовлетворить все запросы и потребности в труде каждого индивида. Поэтому распределение кадров по рабочим местам в первую очередь направлено на формирование конкурентоспособности персонала, позволяющей удовлетворить потребности рынка с наименьшими затратами.

Конкурентоспособность персонала организации – это «способность персонала к корпоративным достижениям в труде, представляющим собой вклад в реализацию организационных целей наиболее эффективным способом» [9]. Составляющим элементом конкурентоспособности персонала является конкурентоспособность работника, реализующая способность к удовлетворению рыночной потребности в труде.

Исходя из сказанного выше достижение качественной равновесности спроса и предложения человеческих ресурсов организации ориентировано на работодателя, на его спрос в корпоративной конкурентоспособности персонала K_{Π} , позволяющей в наибольшей степени удовлетворять потребности рынка в материальных, духовных благах и услугах с наименьшими экономическими, экологическими и социальными издержками $K_{\Pi} = f(S; D)$.

Корпоративная конкурентоспособность персонала (K_{Π}) комбинирует разнородные индивидуальные конкурентоспособности работников (K_p).

Индивидуальные конкурентоспособности работников (K_p) – это его способность к индивидуальным достижениям в труде, представляющим собой вклад в достижение организационных целей.

Достижение корпоративной устойчивости, сбалансированности спроса на труд (D) и его предложения (S), а, следовательно, пропорциональности распределения работников в системе рыночного разделения труда означает, что организация, достигая своих целей в труде, позволяет работнику совершенствовать свои компетенции (признаки). Следовательно, вероятность движения в структуре корпоративной конкурентоспособности персонала невысока, его уровень близится к нормальному значению текучести. *Нормальная текучесть персонала* – это перемена рабочего, способствующая поддержанию взаимного соответствия конкурентоспособности работника конкурентоспособности персонала ($K_p \approx K_{п}$).

Сущность процесса текучести кадров рассматривается во взаимосвязи с понятием конкурентоспособности на внутреннем рынке труда [7].

Действия внешних условий текучести в основном связано с тем, что свобода собственников экономических ресурсов при вступлении их в отношения обмена формирует приоритетность работодателя, которая в отношении наемного работника носит двойственный характер.

С одной стороны, отрицательный, поскольку развитие и использование конкурентных преимуществ работника в значительной мере подчиняется интересам работодателя.

Формирование, поддержание и повышение конкурентоспособности персонала – необходимые условия развития организации. Поэтому, хотя содержание и характер внешних условий текучести различен, их возникновение неизбежно и необходимо.

Процесс текучести можно представить в виде четырех основных составляющих (рисунки 2):

- существование факторов текучести;
- воздействие условий текучести;
- формирование зон влияния на текучесть кадров;
- выявление причин.



Рис. 2. Процесс текучести персонала

Источник: Составлено автором

Для того чтобы каждый работник оставался эффективным, необходимо развивать корпоративные компетенции персонала и повышать его конкурентоспособность, превосходя изменения внешней среды. Соответственно для того, чтобы возрастала конкурентоспособность персонала необходимо, чтобы конкурентоспособность трудовых ресурсов в регионе и в стране росла более высокими темпами, чем в конкретной единице бизнеса.

В качестве примера внешних условий текучести, способствующих нарушению равновесия в системе конкурентоспособности внутреннего рынка труда, можно указать следующие: расхождение в представлениях у работодателя и работников о целях, задачах, формах и методах повышения конкурентоспособности, проблемы распределения организационных ресурсов на повышение конкурентоспособности персонала, неудовлетво-

ренные коммуникации, часто ведущие к взаимному непониманию сотрудничающих сторон, нежелание работника повышать свою квалификацию.

Однако, равновесие в этой системе может быть нарушено под влиянием множества факторов (научно-технический и социально-экономический прогресс, естественное и социальное воспроизводство трудовых ресурсов, изменение потребности рынка в товарах и услугах, развитие личности и рост жизненных запросов, действия работодателей), что приводит к запуску механизмов процессов текучести.

Существование внешних условий недостаточно для возникновения текучести. Текучесть возникает только тогда, когда эти внешние условия порождают определенные внутренние условия.

Внутренние условия текучести – это объективно существующая или воображаемая проблема, связанная с недовольством материальной, социальной или духовной ценностью конкурентоспособности работников. Иначе говоря, внутренние условия текучести связаны с экономической, организационной, социальной и бытовой неустойчивостью, а также со сложностями самореализации или самоутверждения. Проявлением внутренних условий текучести является неудовлетворенность работников или работодателя отдельными аспектами формирования, использования и развития конкурентных преимуществ работников. К внутренним условиям текучести можно отнести полное или частичное отсутствие возможностей удовлетворить при данной конкурентоспособности работника потребности в содержании и организации труда, материальном и моральном стимулировании, организации производства и управления, взаимоотношениях в коллективе, профессиональном росте, обеспеченности жильем, санитарно-гигиеническими условиями труда. Но условия текучести далеко не всегда влекут за собой текучесть.

Зоны влияния текучести кадров, приводят текучесть из латентного состояния в открытое, когда хотя бы один из субъектов трудовой деятельности начинает воспринимать ситуацию как неудовлетворительную и предпринимает какие-либо действия по отношению к оппоненту.

В ходе соотнесения потребностей, интересов, ценностей с условиями руда у человека формируется более устойчивое негативное отношение к рудовой ситуации, характеризующее стабильную готовность к увольнению, и проявляется в формировании объективных или субъективных *причин текучести*.

Как было сказано выше, текучесть кадров необходимо рассматривать как процесс постоянной смены кадрового состава, вызванный наличием дисбаланса между конкурентоспособностью персонала ($K_{П}$) и конкурентоспособностью работника ($K_{Р}$) и обусловленный влиянием различных социальных, экономических, психологических факторов.

Нормальная текучесть персонала – это перемена рабочего, способствующая поддержанию взаимного соответствия конкурентоспособности работника конкурентоспособности персонала ($K_{Р} \approx K_{П}$), а следовательно текучесть персонала представляет собой.

Каждой организации необходимо определять свой идеальный уровень текучести – норму текучести персонала. В настоящее время чаще всего текучесть определяют приблизительно, «методом управленческих умозаключений». Организация советуется с рекрутерами, и узнают сложившиеся нормы – уровни для отрасли (для нефтегазового сектора нормальный уровень текучести кадров 3–5 %).

Таким образом, при определении нормального уровня текучести в каждой конкретной организации необходимо учитывать все многообразие факторов, проводить анализ статистики текучести кадров, сопоставлять данные по другим аналогичным компаниям в своем секторе рынка. Обоснованность допустимого значения текучести кадров должна определяться отраслевой спецификой бизнеса, конкурентоспособностью на рынке труда, ее территориальным расположением, кадровой стратегией, принятой в компании, категорией персонала. И хотя организация может иметь значение нормы текучести, отличающееся от общепринятого, это отличие не должно быть значительным.

Считается, что естественный уровень текучести способствует обновлению трудовых коллективов, оздоровлению социально-психологического климата и не требует принятия специальных мер со стороны администрации компании.

При повышенной текучести компания несет значительные экономические потери. Они включают: потери, вызванные ухудшением качества выпускаемой продукции, простоями оборудования, падением производительности труда работников перед увольнением и принятых на работу сотрудников в адаптационный период; затраты на выплату выходных пособий; затраты, связанные с набором, отбором и подготовкой новых сотрудников. Кроме того, излишняя текучесть создает организационные, кадровые, технологические и психологические проблемы, отрицательно сказывается на трудовой дисциплине, моральном состоянии и трудовой мотивации оставшихся работников, затрудняет планирование социальных процессов.

С уходом сотрудников рушатся сформировавшиеся в производственном коллективе связи, и текучесть может принять лавинообразный характер. На российских предприятиях в последнее время были зафиксированы случаи увольнения целыми отделами [5].

Определить идеальный уровень естественной текучести (норму текучести) для организации можно с использованием стоимостного метода, суть которого состоит в планировании границы оптимизации текучести (T_e) в организации через сопоставление ежегодных плановых расходов ($P_{m.пл}$), связанных с текучестью, и фактического среднего уровня потерь ($P_{m.факт}$), приходящихся на одного увольняющегося работника формула 1:

$$T_e = P_{m.пл} / P_{m.факт} \quad (1)$$

Ежегодные плановые расходы можно определить исходя из сложившейся на практике за последние три-пять лет доли этих расходов на персонал в себестоимости продукции либо используя нормативы затрат на замену работников. По оценке некоторых специалистов затраты в процентах от годовой заработной платы составляют: на замену рабочих 7–12%, специалистов – 18–30%, управленцев – 2–100%.

Масштабы, динамику и интенсивность текучести оценивают, используя абсолютные и относительные показатели.

Количество увольнений работников (по собственному желанию и по инициативе администрации) за определенный период времени отражает абсолютные масштабы текучести.

Следует иметь в виду, что не все сотрудники имеют одинаковую ценность для компании, а, следовательно, процесс текучести кадров должен быть дифференцирован по сегментам внутреннего рынка труда в зависимости от корпоративной и индивидуальной конкурентоспособности персонала (таблица 1).

Центр организационного рынка труда – это, прежде всего, основные работник, труд которых высоко ценит работодатель, их работа хорошо оплачивается, они заняты в основной деятельности компании.

Центр может быть разделен на 4 слоя:

- «Ключевой персонал» – это золотой фонд компании, который составляют готовые профессионалы и истинные лидеры. Эти работники создают наибольшую корпоративную ценность благодаря своей высокой конкурентоспособности и высокой доле на внутреннем рынке труда. Фактически исполнители всех видов работ, приводящих компанию к результату.

- Лидеры – это работники, которые также создают высокую ценность для организации, не следуя по инерции. Организация вынуждена как можно активнее инвестировать в удовлетворение их потребностей в труде с тем, чтобы повысить их удовлетворенность.

- Эксперты – это работники, имеющие квалификацию, необходимую организации, но не специфическую для нее, их достаточно легко найти и обучить. Они не оказывают существенно влияния конкурентоспособности персонала.

- Ротируемый персонал – этих работников легко найти на рынке труда, и при их замене в организации не требуется какое-либо обучение. Характерна низкая конкурентоспособность и низкая доля рынка.

Таблица 1.

Сегментирование внутреннего рынка труда по критериям конкурентоспособности субъекта

Индивидуальная конкурентоспособность работника (K_p)	Конкурентоспособность персонала (K_{Π})	
	Низкая $K_{\Pi} \rightarrow 0$	Высокая $K_{\Pi} \rightarrow 1$
Высокая $K_p \rightarrow 1$	Центр – лидеры $K_p > K_{\Pi}$	Центр – ключевой персонал $K_{\Pi} \cong K_p$
Низкая $K_p \rightarrow 0$	Ротируемый персонал $K_p \rightarrow 0$	Эксперты $K_{\Pi} > K_p$

Источник: составлено автором

Вследствие этого важно правильно спрогнозировать нормальный уровень текучести кадров для каждой конкретной организации. Определение нормы текучести прежде всего предполагает расчет уровня индивидуальной конкурентоспособности работника (K_p) (формула 2) положена методика НИИ труда, в соответствие с которой на уровень конкурентоспособности работника оказывает влияние следующие показатели: профессионально-квалификационный уровень работника (k'), личные и деловые качества (I'), сложность труда (k''), результаты труда (I''):

$$K_p = k' * I' + k'' * I'' \quad (2)$$

Оценка профессионально-квалификационного уровня работника (k'), находится по формуле 3, предполагает оценку уровня образования (O), стажа работы по профессии (S), творческого потенциала по формуле (R) (таблица 2):

$$k' = \frac{O+S+R}{15} \quad (3)$$

где: 15 – постоянная величина, соответствующая сумме максимальных оценок по образованию, стажу и творческому потенциалу.

Значение коэффициента (O) устанавливается с учетом уровня образования:

- при наличии высшего образования по специальности или иного высшего образования – 3 балла;
- при наличии среднего профессионального по занимаемой должности – 2 балла;
- при наличии иного среднего профессионального образования, высшего не по специальности и не по профилю компании – 1 балла.

Работникам, имеющим или получившим по направлению организации второе высшее образование по специальности, значение коэффициента (О) устанавливается в размере 4 баллов. Наличие степени кандидата или доктора наук по направлению основной деятельности – 5 или 6 баллов соответственно.

Оценка деловых качеств работника (I') считается по формуле 4 и признакам представленных в таблице 3.

$$I' = \sum_i a_{ij} * x_i, \quad (4)$$

где:

a_{ij} – j-ый уровень i-ого признака у работника, в баллах;

x_i – находится экспертным методом.

Таблица 2.

Оценка признаков профессионально-квалификационного уровня работника

Признак конкурентоспособности работника	Наименование признаков	Оценка признаков, балл
Образование (О)	Среднее	1
	Незаконченное высшее	2
	Высшее	3
	Второе высшее образование по специальности	4
	Степень кандидата наук	5
	Степень доктора наук	6

Творческий потенциал (R)		1
		1
		1
Стаж работы по профессии (S)	до 1 года	1
	1–3 года	2
	3–5 лет	3
	5–10 лет	4
	Свыше 10 лет	5

Источник: составлено автором

Таблица 3.

Оценка признаков личных и деловых качеств работника

Номер показателя (i)	Наименование признаков	Оценка признаков a_{ij} , балл			
		Низкий	Средний	Выше среднего	Высокий
i =1	Компетентность	1	2	3	4
i =2	Ответственность	1	2	3	4
i =3	Работоспособность	1	2	3	4
i =4	Самостоятельность и инициативность	1	2	3	4
i =5	Способность к коммуникациям	1	2	3	4

Источник: составлено автором

Определение весовых значений каждого из показателей x_i , включенных в расчет интегрального показателя конкурентоспособности, проводится методом экспертной оценки. Оценка сте-

пени важности каждого i -того требования каждым j -тым экспертом проводится по трехбалльной шкале, наиболее важный показатель для конкурентоспособности работника получает оценку 3 балла, менее важный показатель может иметь оценку 2, не важное качество – 1. Затем находится итоговая сумма оценок всех экспертов по каждому показателю.

Вариант расчета весового показателя по административно-управленческому персоналу (далее АУП) можно привести на примере одной из исследуемых компаний газовой отрасли, данные экспертных оценок которой представлены в таблице 4.

Таблица 4.

Определение удельной значимости показателей конкурентоспособности для АУП компании газовой отрасли

Номер показателя (i)	Наименование признаков	Эксперты							Сумма баллов	Вес в процентах
		1	2	3	4	5	6	7		
i =1	Компетентность	3	3	2	3	3	2	3	19	0,24
i =2	Ответственность	3	2	3	3	1	2	2	16	0,21
i =3	Работоспособность	3	3	3	2	2	3	1	17	0,22
i =4	Самостоятельность и инициативность	3	2	2	1	3	3	1	15	0,19
i =5	Способность к коммуникациям	2	1	1	2	2	1	2	11	0,14
Итого									78	1

Источник: составлено автором

Оценка признаков сложности труда работника (k'') считается по формуле 5.

$$k'' = \sum_i b_{ij} * x_i, \quad (5)$$

где:

b_{ij} - j-ый уровень i-ого признака у работника, в баллах;

x_i – находится экспертным методом.

Оценка сложности труда позволяет охватить все аспекты содержания сравниваемых работ i (таблица 5).

Таблица 5.

Оценка признаков сложности труда работников

Номер показателя (i)	Наименование признаков	Оценка признаков b_{ij} , балл			
		Низкий	Средний	Выше среднего	Высокий
i =1	Содержание труда	1	2	3	4
i =2	Степень руководящих обязанностей	1	2	3	4
i =3	Степень самостоятельности	1	2	3	4
i =4	Разнообразие	1	2	3	4
i =5	Дополнительная ответственность	1	2	3	4

Источник: составлено автором

Вариант расчета весового показателя по персоналу u_i можно привести на примере одной из организаций газовой отрасли, принявших участие в настоящем исследовании, данных экспертных оценок которой представлена в таблице 6.

Таблица 6.

Определение удельной значимости показателей конкурентоспособности для персонала компании газовой отрасли

Номер показателя (i)	Наименование признаков	Эксперты							Сумма баллов	Вес в процентах
		1	2	3	4	5	6	7		
i =1	Содержание труда	2	2	2	1	3	2	2	14	0,17
i =2	Степень руководящих обязанностей	1	2	1	3	3	3	1	14	0,17
i =3	Степень самостоятельности	3	3	3	3	3	3	3	21	0,25
i =4	Разнообразие	3	3	1	1	2	2	2	14	0,17
i =5	Дополнительная ответственность	3	3	3	3	2	3	3	20	0,24
Итого									83	1

Источник: составлено автором

Оценка результатов труда считается по формуле 6 и позволяет выявить вклад работника в достижение организационных целей деятельности (таблица 7).

$$I'' = \sum_i c_{ij} * z_i, \quad (6)$$

где:

c_{ij} - j-ый уровень i-ого признака у работника, в баллах;

z_i - находится экспертным методом.

Таблица 7.

Оценка признаков результативности труда работников

Номер показателя (с)	Наименование признаков	Оценка признаков a_{ij} , балл			
		Низкий	Средний	Выше среднего	Высокий
с=1	Количество выполненных плановых работ	1	2	3	4
с=2	Качество выполненных плановых работ	1	2	3	4
с=3	Соблюдение сроков выполнения работ	1	2	3	4
с=4	Количество выполненных внеплановых работ	1	2	3	4
с=5	Качество выполненных внеплановых работ	1	2	3	4
с=6	Соблюдение сроков выполнения работ	1	2	3	4

Источник: составлено автором

После определения индивидуальной конкурентоспособности работника (K_p), нужно определить уровень корпоративной конкурентоспособностью персонала $K_{\Pi} = \int (K_{p1} + K_{p2} + K_{pn})$ определяется по формуле 7 средней арифметической.

$$K_{\Pi} = \frac{\sum K_{pni}}{ч}, \quad (7)$$

где: Ч – среднесписочная численность персонала организации, чел.

Стратегическая оценка регулирования текучести персонала исходит из того, что залогом достижения естественного (нормального) уровня текучести является не удержание работников в организации, а формирование для каждой целевой группы персонала ценностного предложения, заинтересовывающего в активизации конкурентных преимуществ в труде.

Исходя из сказанного выше, современная концепция регулирования текучести персонала исходит из того, что залогом достижения нормального (естественного) уровня текучести является динамическое согласование индивидуальной (K_p) и корпоративной (K_{Γ}) конкурентоспособности работников для достижения организационных и личных целей.

Список использованной литературы:

1. Указ Президента Российской Федерации «О концепции переходы Российской Федерации к устойчивому развитию» №440 от 1 апреля 1996 г.
2. Антосенков Е.Г. Движение рабочих кадров на промышленных предприятиях. – М.: «Экономика». – 1974. С. 25.
3. Антосенков Е.Г. К вопросу о социально-экономической природе текучести рабочей силы в народном хозяйстве СССР//Опыт исследования перемены труда и промышленности. – Новосибирск: Наука, 1969. – С. 17.
4. Апостолов О.П., Бляхман Л.С., Г.Х. Гендлер и др. Управление трудовыми ресурсами: справочное пособие/ Рук. авт. кол. О.Р. Саруханов; Под общ. ред. Л.А. Костина. – М.: Экономика, 1987. С.313, С. 314, С. 315.
5. Борисова Е. Управление персоналом для современных руководителей. – 2004, <http://www.eup.ru>
6. Зайцева О.П. Антикризисный менеджмент в российской фирме//Авал (Сибирская финансовая школа),1998, №11–12.
7. Новицкий А.Г. Население и трудовые ресурсы. Справочник. – М.: Мысль, 1990. С.273–274, С. 283.

8. Симонова И.Ф., Терегулова Н.Ф. От чего зависит и к чему приводит текучесть кадров организации (часть 2) // Нефть, газ и бизнес. – 2014. – № 11, с. 53–55.
9. Сморчкова В.И. Социальное и экономическое развитие северных территорий России в современных условиях: дисс. уч. степ. д.э.н. М., 2010.
10. Стародубцева Ю.В., Чепурко Г.В. Ситуация на рынке труда: персонал нефтегазовой отрасли. Научно-практическая конференция. Коллективные монографии. Ставрополь. 2012.
11. Тычинина Н.А. Устойчивое развитие предприятия как фактор устойчивого развития региона // Вестник ГОУ Оренбургского государственного Университета, 2003, № 3.
12. Файоль А., Эмерсон Г. и др. Управление – это наука и искусство. – М., 1992. – 350 с.

АВДЕЕВА Светлана Михайловна
БИЛЯЛОВА Елена Андреевна
ВОЛОЧКОВА Марина Евгеньевна
ГЕРАСИМОВА Ирина Владимировна
ЕРЁМИНА Ирина Юрьевна
ЕФИМОЧКИНА Наталья Борисовна
ЗУБАРЕВА Антонина Александровна
ИСЛАМГАЛИЕВА Елена Ринатовна
КИБОВСКАЯ Светлана Васильевна
МАРТЫНОВ Виктор Георгиевич
МАТИЧ Любовь Юрьевна
ПРОМЫСЛОВ Борис Дмитриевич
СИМОНОВА Ирина Федоровна
ТЕРЕГУЛОВА Наргиз Фаридовна
ТУМАНОВ Антон Александрович

**ВЕКТОР ВРЕМЕНИ:
ЧЕЛОВЕК, ОБРАЗОВАНИЕ, ТРУД**

*Под общ. редакцией
доктора экономических наук И.Ф. Симоновой*

В авторской редакции

Информационно-издательский центр «АТиСО»
Адрес редакции: 119454, Москва, ул. Лобачевского, 90
Тел.: 8(499) 739-63-50, 8(499) 739-62-81

Подписано в печать 04.2018 г. Заказ № 72
Формат А-5. Тираж 500 экз. Объем 22,6 п.л.

Отпечатано в копировально-множительном отделе «АТиСО»
Тел.: 8(499) 432-47-45