

УНИВЕРСИТЕТСКАЯ СЕРИЯ • УЧЕБНИК

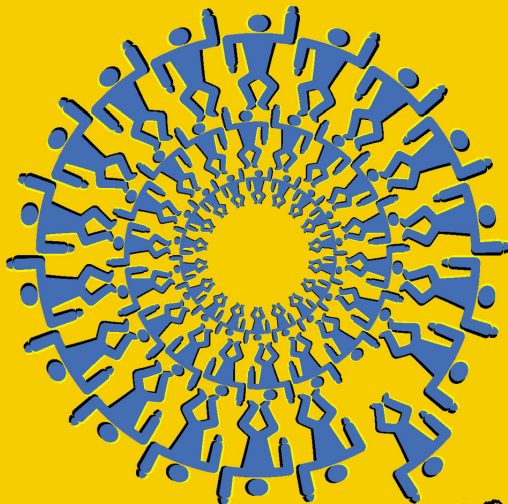
# УПРАВЛЕНИЕ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ ОРГАНИЗАЦИИ

А. Р. Алавердов

Основные зарубежные  
научные школы управления  
персоналом, отечественный  
опыт управления персоналом

Базовые доктрины организации  
внутрифирменных трудовых  
отношений, система управления  
персоналом

Организация труда, оценка  
и учет, мотивация персонала,  
развитие человеческого  
капитала организации



**Ашот Робертович Алавердов**  
**Управление человеческими**  
**ресурсами организации**  
**Серия «Университетская серия»**

*[http://www.litres.ru/pages/biblio\\_book/?art=33395477](http://www.litres.ru/pages/biblio_book/?art=33395477)*  
*ISBN 978-5-4257-0341-5*

**Аннотация**

Предметная область предлагаемого учебника – теория и практика управления персоналом современной организации. Целями изучения являются формирование у обучающихся понимания роли человеческого капитала организации и необходимости управления им на системно-формализованной основе, а также приобретение обучающимися профессиональных компетенций, необходимых эффективному менеджеру в области управления человеческими ресурсами.

Структура учебника обеспечивает возможность глубокого изучения следующих базовых вопросов: роль человеческого капитала как фактора конкурентоспособности современной организации; основы организации работы хозяйствующего субъекта на современном рынке труда; основы зарубежного и отечественного опыта управления персоналом; основные доктрины организации трудовых отношений на микроэкономическом уровне; принципы организации и

структура системы управления персоналом в современной организации; место и роль кадровой службы в системе управления персоналом, ее функции, права и ответственность; операционные подсистемы управления персоналом и особенности их функционирования в современных отечественных условиях; взаимодействие персонального менеджмента с другими элементами комплексной системы управления современной организацией.

Учебник предназначен для обучающихся по программам бакалавриата, магистратуры и аспирантуры.

# Содержание

Сокращения	7
Раздел I	8
Глава 1	9
1.1. Человеческий капитал и конкурентоспособность современной организации	10
1.2. Человеческий фактор в деятельности организации: опасности и возможности	30
1.3. Эффективность управления персоналом как критерий корпоративной культуры	43
1.4. Трудовая ментальность как фактор, определяющий национальную специфику управления персоналом	59
1.5. Персонал организации как фактор ее информационной и имущественной безопасности	77
Основные выводы по главе	106
Задания для самоконтроля	109
Глава 2	116
2.1. Рынок труда: понятие, инфраструктура и механизмы регулирования	117
2.2. Маркетинговые исследования рынка	140

труда	
2.3. Внешние коммуникации работодателя на рынке труда	150
2.4. Имидж работодателя на рынке труда и определяющие его факторы	172
Основные выводы по главе	185
Задания для самоконтроля	188
Глава 3	194
3.1. Западноевропейская школа управления персоналом	195
3.2. Американская школа управления персоналом	198
3.3. Японская школа управления персоналом	213
Основные выводы по главе	231
Задания для самоконтроля	237
Глава 4	243
4.1. Управление персоналом в Российской империи	245
4.2. Управление персоналом в СССР	258
Конец ознакомительного фрагмента.	264

**Ашот Робертович  
Алавердов**

**Управление человеческими  
ресурсами организации**

© Алавердов А.Р., 2017

© Университет «Синергия», 2017

**\* \* \***

# Сокращения

**ИТ** – информационные технологии, *Information Technology*

**ЕС** – Европейский союз

**КТУ** – коэффициент трудового участия

**МРОТ** – минимальный размер оплаты труда

**НДФЛ** – налог на доходы физических лиц

**НОТ** – научная организация труда

**ОСУ** – организационная структура управления

**РСПП** – Российский союз промышленников и предпринимателей

**ТК РФ** – Трудовой кодекс Российской Федерации

# **Раздел I**

## **Персонал организации как объект управления**

- Кадровое направление деятельности организации: опасности и возможности
- Организация-работодатель на рынке труда
- Обзор основных зарубежных научных школ управления персоналом
- Отечественный опыт управления персоналом: краткий обзор
- Базовые доктрины организации внутрифирменных трудовых отношений
- Система управления персоналом организации
- Кадровая служба организации
- Служебные отношения в организации: дисциплинарный и этический аспект



# **Глава 1**

## **Кадровое направление деятельности организации: опасности и возможности**

- Человеческий капитал и конкурентоспособность современной организации
- Человеческий фактор в деятельности организации: опасности и возможности
- Эффективность управления персоналом как критерий корпоративной культуры
- Трудовая ментальность как фактор, определяющий национальную специфику управления персоналом
- Персонал организации как фактор ее информационной и имущественной безопасности

В условиях рыночной экономики приоритетной стратегической целью любого хозяйствующего субъекта является сохранение и, по возможности, последовательное усиление конкурентных позиций. Практическое достижение данной цели зависит от многих факторов, одним из которых является качество человеческого капитала. Влияние данного фактора на конкурентные позиции современной организации прослеживается по всем основным направлениям ее уставной деятельности.

В процессе изучения данной главы *студенту предстоит познакомиться* с целым рядом важных теоретических положений, касающихся таких актуальных проблем, как:

- структура и качество человеческого капитала организации;
- понятие человеческого фактора и формы его проявления;
- роль трудовых отношений в корпоративной культуре;
- особенности национальной трудовой ментальности россиян;
- кадровый аспект обеспечения безопасности бизнеса организации.

Указанные проблемы в совокупности и определяют роль управления персоналом в деятельности субъектов современного профессионального предпринимательства.

## **1.1. Человеческий капитал и конкурентоспособность современной организации**

Впервые термин «ЧЕЛОВЕЧЕСКИЙ КАПИТАЛ» стал использовать Т. Шульц, лауреат Нобелевской премии 1979 г., определивший, что уровень благосостояния человека зависит прежде всего от знаний, которые и являются его человеческим капиталом. Несколько позже это понятие стало применяться в отношении уже не индивидуума, а лю-

бой организации, использующей наемный труд. Сегодня в теории и в практике управления персоналом под человеческим капиталом понимается *вся совокупность имеющихся у организации наемных работников, обладающих профессиональными компетенциями, физиологическими и личностными качествами, полезными для работодателя и нуждающимися в непрерывном развитии*. Таким образом, персонал позиционируется в качестве необходимой составляющей совокупного капитала хозяйствующего субъекта.

В конце XX в. на основе системных практико-ориентированных исследований была разработана целостная ДОКТРИНА РАЗВИТИЯ ЧЕЛОВЕЧЕСКОГО КАПИТАЛА, ставшая новой методологической основой современной теории управления персоналом (или *HR-менеджмента*, от англ. *human resources* – человеческие ресурсы). Более подробно она рассматривается в главе 5, поэтому здесь сформулированы лишь *два наиболее важных требования*, предъявляемых данной доктриной к любому работодателю.

*Во-первых*, рассматриваемый капитал нуждается в профессиональном управлении на системной основе. К основным ЦЕЛЯМ УПРАВЛЕНИЯ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМ КАПИТАЛОМ относятся:

- постоянное повышение качества человеческого капитала за счет улучшения его структуры путем возрастания удельного веса наиболее ценных для работодателя категорий

наемного персонала;

- повышение экономической отдачи от использования человеческого капитала путем создания условий для повышения производительности труда работников и сокращения финансовых потерь от брака и иных производственных упущений;
- эффективное противодействие любым рискам, связанным с формированием и использованием человеческого капитала (т. е. кадровым рискам).

### **ПРИМЕЧАНИЕ**

В отличие от управления финансовым капиталом цель количественного увеличения человеческого капитала рассматривается менеджментом организации только в жесткой привязке к увеличению объемов производственной загрузки (стоимости портфеля заказов).

***Во-вторых***, для увеличения стоимости, т. е. реальной ценности рассматриваемого капитала для соответствующего работодателя, необходимы целевые инвестиции. Согласно теории Т. Шульца подобные инвестиции, т. е. финансовые вложения, должен осуществлять сам работник в стремлении увеличить рыночную стоимость своего капитала, предлагаемого на рынке труда. Для этого он должен самостоятельно оплачивать свое профессиональное образование и повышение квалификации, приобретение новых профессиональных компетенций, наконец, вкладываться в сохранение сво-

его физического и душевного здоровья. Современная теория *HR*-менеджмента не отвергает эту позицию. Вместе с тем она предполагает, что если сотрудник уже находится в штате конкретной организации, превратившись в часть ее человеческого капитала, то основные инвестиции в его развитие должен осуществлять непосредственно работодатель.

Основными направлениями ИНВЕСТИЦИЙ В ЧЕЛОВЕЧЕСКИЙ КАПИТАЛ, осуществляемых за счет работодателя, выступают:

- все формы дополнительного профессионального обучения персонала;
- создание комфортных психологических условий для его работы;
- поддержание хорошего физического здоровья сотрудников как одного из условий их высокой работоспособности;
- содействие удовлетворению определенных духовно-нравственных и культурных потребностей сотрудников, направленное на сохранение и развитие полезных для работодателя личностных качеств.

### **ПРИМЕЧАНИЕ**

В конце XX в. управление инвестициями в человеческий капитал превратилось в самостоятельное направление внутрифирменного менеджмента, функционирующее на стыке двух традиционных направлений – финансового менеджмента и *HR*-менеджмента.

Одной из приоритетных целей управления человеческим капиталом организации, как уже ранее отмечалось, выступает эффективное противодействие КАДРОВЫМ РИСКАМ. Они определяют угрозу возможных имущественных и неимущественных (прежде всего репутационных) потерь организации, связанных с неэффективным функционированием кадрового направления деятельности в целом и управления персоналом в частности. Кадровые риски характерны для деятельности любых предприятий, организаций, учреждений, использующих наемный труд. По форме своего проявления они классифицируются на три группы:

*Кадровые риски количественного характера* – проявляются в форме угроз финансовых и репутационных потерь из-за отсутствия необходимых сотрудников (более опасная угроза) или их временного переизбытка.

### **ПРИМЕР**

Так, отсутствие сотрудников определенной специализации исключает возможность функционирования организации в соответствующем сегменте рынка. Недостаток специалистов ухудшает качество обслуживания клиентов, а следовательно, наносит ущерб конкурентным позициям организации. Наконец, переизбыток персонала определяет нерациональные затраты на содержание не загруженных в полной мере рабочих мест.

*Кадровые риски качественного характера* – проявля-

ются в форме финансовых и репутационных потерь в результате недостаточной квалификации или ответственности сотрудников.

### **ПРИМЕР**

Выяснить, что же именно оказалось причиной соответствующих потерь, проще всего, представив, какова будет потенциально возможная реакция сотрудника на распоряжение руководителя:

- «Хочу выполнить, но не знаю, как именно это сделать» (недостаточная квалификация);
- «Как сделать – прекрасно знаю, а вот выполнять не хочу» (недостаточная ответственность).

С учетом особенностей трудовой ментальности россиян, рассматриваемых в параграфе 1.4, с данной формой проявления этих рисков работодателю бороться существенно сложнее, нежели с первой группой рисков.

***Риски лояльности персонала*** – проявляются в форме финансовых и репутационных потерь по вине нелояльных сотрудников. В современных условиях основную опасность с позиции долгосрочных рыночных интересов организации представляет разглашение сотрудником доверенных ему конфиденциальных сведений.

### **ПРИМЕР**

Так, разглашение сотрудником коммерческой тайны способно сорвать долгосрочную программу регионального развития корпорации, сделав

убыточными (неокупаемыми) все ранее вложенные в нее инвестиции.

Противодействие кадровым рискам осуществляется с использованием двух групп методов – профилактического и пресекающего характера. Они подробно рассматриваются во втором разделе учебника, однако следует сразу отметить большую степень эффективности профилактических методов, позволяющих предотвратить саму возможность негативного проявления риска.

### **ПРИМЕР**

Наиболее эффективным методом профилактики рисков недостаточной квалификации выступает многостадийная процедура отбора кандидатов на трудоустройство, а также первичное и последующее обучение нанятых сотрудников. Аналогично риски нелояльности персонала предотвращаются прежде всего путем формирования и поддержания в трудовом коллективе отношений корпоративного духа.

**РОЛЬ ЧЕЛОВЕЧЕСКОГО КАПИТАЛА** в деятельности организации оценивается с различных позиций, но анализ этих оценок приводит к единому выводу – именно человек как работник и трудовой человеческий коллектив является главной ценностью любого хозяйствующего субъекта. Причиной этого является *влияние качества человеческого капитала на конкурентоспособность организации*. Факт наличия подобной взаимосвязи подтверждается с помощью



нескольких аргументов, выбор которых определяется фундаментальными положениями теории конкуренции.

**Во-первых**, важнейшие критерии конкурентоспособности продукции (или услуг), а именно их качество и себестоимость зависят не столько от сырья, материалов, производственного оборудования и технологий, сколько от работников, которые используют вышеперечисленное в процессе производства. От их компетентности и ответственности при исполнении непосредственных служебных обязанностей прямо зависят:

- соблюдение технологической дисциплины;
- рациональное расходование сырья и материалов;
- соблюдение правил эксплуатации оборудования;
- культура обслуживания клиента.

Все это в совокупности обеспечивает привлекательное для потенциального потребителя соотношение цены и качества товара или услуги организации. Напротив, при использовании работодателем неквалифицированного, и тем более безответственного, персонала даже самое современное оборудование, инновационные технологии и высококачественное сырье не защитят от перерасхода сырья, брака, вынужденных простоев из-за поломок станков и механизмов.

**Во-вторых**, наиболее перспективным способом быстро улучшить конкурентные позиции организации сегодня является разработка и внедрение разнообразных инноваций. Они могут быть реализованы по любому направлению деятельно-

сти организации:

- коммерческому (новые технологии продвижения товара на рынок, не имеющие ранее аналогов подходы к организации обслуживания клиента и т. п.);
- финансовому (новые технологии налогового планирования, математическое моделирование финансовых операций и т. п.);
- технологическому (ресурсосберегающие технологии, автоматизация производственных процессов и т. п.);
- кадровому (новые технологии отбора кандидатов на трудоустройство, нетрадиционные подходы к мотивации персонала и т. п.).

При этом за любой из инноваций, повышающих конкурентоспособность организации, стоит ее непосредственный разработчик в лице специалиста или целого коллектива. От другой части персонала организации зависит, насколько быстро та или иная инновация будет внедрена и, соответственно, начнет приносить отдачу.

**В-третьих**, во многих отраслях современной экономики между конкретной услугой, предлагаемой организацией, и ее непосредственным потребителем всегда стоит человек (продавец, официант, слесарь или менеджер автосервиса, аудитор, врач и т. п.). Его ответственное отношение к своим обязанностям проявляется в форме не только обеспечения качества самой услуги (например, ремонта автомобиля или лечения больного зуба), но и культуры обслуживания клиен-

та. В случае отсутствия культуры обслуживания имидж соответствующей организации на обслуживаемом рынке будет неизбежно снижаться, а вместе с ним будет сокращаться и клиентская база.

**В-четвертых**, одним из условий сохранения и расширения клиентской базы во многих сферах предпринимательства (банковское и страховое дело, аудит, частная медицина, адвокатура и т. п.) выступает способность организации обеспечить сохранность клиентской тайны. В случае разглашения конфиденциальной информации бизнес-партнеров ей грозят не только исковые заявления в судебные инстанции, но и стремительный отток наиболее привлекательных клиентов из числа как физических, так и юридических лиц. Практика показывает, что основной причиной утечки такой информации выступает безответственность или прямая нелояльность персонала соответствующей организации.

**В-пятых**, степень сохранности финансовых ресурсов и другого имущества организации как еще одного традиционного фактора ее конкурентоспособности также в большинстве случаев связано с лояльным поведением персонала.

Далее рассмотрим СТРУКТУРУ ЧЕЛОВЕЧЕСКОГО КАПИТАЛА организации, во многом определяющую его стоимость. Общеизвестно, что финансовый капитал конкретной организации включает в себя различные элементы (собственный и заемный капитал, денежные средства и ценные бумаги, иные высоколиквидные элементы активов и т. п.).

Человеческий капитал, имеющийся у конкретного работодателя, также имеет неоднородную структуру. Она включает в себя несколько категорий наемных работников, не одинаковых ни по количественному соотношению, ни по ценности для работодателя. Поэтому оценка качества человеческого капитала всегда предполагает анализ динамики его структуры.

Современная теория *HR*-менеджмента предполагает возможность существования нескольких подходов к структурированию человеческого капитала организации (т. е. к классификации ее сотрудников по различным признакам). Это иллюстрирует табл. 1.

Таблица 1

**Основные подходы к структурированию человеческого капитала организации**

Подход к структуризации	Категории сотрудников (элементы структуры человеческого капитала организации)
По признаку уровня образования	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ работники с высшим профессиональным образованием;</li> <li>▪ работники со средним профессиональным образованием;</li> <li>▪ работники с начальным профессиональным образованием;</li> <li>▪ работники без профессионального образования</li> </ul>
По возрастному признаку	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ работники моложе 18 лет;</li> <li>▪ работники от 18 до 25 лет;</li> <li>▪ работники от 25 до 45 лет;</li> <li>▪ работники от 45 до 60 лет;</li> <li>▪ работники старше 60 лет</li> </ul>
По признаку трудовых функций	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ менеджеры;</li> <li>▪ специалисты;</li> <li>▪ исполнители</li> </ul>
По признаку формы найма	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ штатные работники;</li> <li>▪ работники-совместители;</li> <li>▪ работники, привлеченные на временной основе</li> </ul>
По признаку стажа работы	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ работники, отработавшие в организации менее 1 года;</li> <li>▪ работники, отработавшие в организации от 1 года до 5 лет;</li> </ul>

Подход к структуризации	Категории сотрудников (элементы структуры человеческого капитала организации)
	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ работники, отработавшие в организации от 5 до 10 лет;</li> <li>▪ работники, отработавшие в организации более 10 лет</li> </ul>

В процессе структурирования человеческого капитала большую роль играет отраслевая принадлежность конкретной организации. В некоторых отраслях для анализа структуры человеческого капитала могут использоваться и другие признаки.

### **ПРИМЕР**

Так, в промышленности всегда необходимо анализировать структуру рабочих основных производств, используя для этого признак наличия соответствующего квалификационного разряда. В сфере науки и образования в аналогичных целях используют признак наличия ученой степени (удельный вес преподавателей – докторов и кандидатов наук). В спортивных организациях существуют иные критерии уровня квалификации (заслуженные мастера спорта, мастера спорта, кандидаты в мастера спорта).

Признаки, используемые для структурирования человеческого капитала, могут иметь универсальный или дифференцированный характер действия. К универсальным признакам относятся форма найма (наибольшую ценность все-

гда имеют штатные работники) и стаж работы (наибольшую ценность для организации представляют ее ветераны). Дифференцированные признаки в различных отраслях могут предполагать также различные подходы к оценке качества человеческого капитала.

### ПРИМЕР

Так, для одной отрасли наибольшую ценность представляют работники в возрасте от 25 до 45 лет (промышленность, строительство и др.), для другой – от 45 до 60 (банковский бизнес, аудит, медицина, образование).

Наряду с традиционными подходами к структурированию человеческого капитала в отечественных условиях целесообразно использовать и более *неформальную группировку*. Она не отражается в официальной системе кадрового учета, но эффективно применяется в практике кадровой работы, позволяя оценивать сотрудников по их реальной ценности для работодателя. В соответствии с ней весь персонал организации разделяется на три неравные по численности категории: «кадровый балласт», «кадровая элита» и «кадровый стандарт». Учитывая, что эти понятия будут в дальнейшем регулярно использоваться в учебнике при рассмотрении прикладных технологий управления персоналом, приведем ниже краткую характеристику каждой из этих категорий.

Под «*кадровым балластом*» понимается часть имею-

щихся на рынке и в штате любой организации сотрудников, личностные качества которых делают их малопригодными для использования любыми категориями работодателей. К этой группе относятся не только хронические алкоголики, наркоманы и лица с выраженными отклонениями в психике. В значительно большей степени «кадровый балласт» представлен людьми, в которых на генетическом уровне заложено отвращение к любой созидательной трудовой деятельности. В силу этого они объективно не в состоянии полноценно исполнять установленные должностные функции, вне зависимости от созданных для них организационных, социально-экономических условий труда и эффективности системы *HR*-менеджмента.

В отношении данной категории сотрудников в равной степени бесполезны любые методы мотивации, поскольку те будут расценены как нечто само собой разумеющееся. Еще более опасно для работодателя использование прямых санкций, всегда воспринимаемых «кадровым балластом» как незаслуженное наказание, провоцирующее его представителей к откровенно нелояльным поступкам – от примитивного саботажа до инициативного разглашения конфиденциальной информации. В отношении рассматриваемой категории сотрудников существует только два эффективных метода *HR*-менеджмента:

- при выявлении соответствующих личностных качеств у кандидата на трудоустройство еще на стадии отбора един-



ственным правильным решением будет отказ в найме;

- при выявлении этих качеств у имеющих работников (что намного более вероятно) оптимальным вариантом будет скорейшее их увольнение под любым возможным предлогом.

К «кадровой элите» относят наиболее ценную для работодателя, но крайне немногочисленную категорию работников. В структуре человеческого капитала организации ее представители играют роль «золотого запаса», нуждающегося в особом внимании и защите. Основным критерием принадлежности к этой категории являются не высочайшие профессиональные компетенции (которые подразумеваются автоматически), а личностные качества сотрудника, точнее его уникальная трудовая ментальность, никак не связанная с ментальностью национальной.

### **ПРИМЕЧАНИЕ**

Не только в художественной, но и в специальной литературе таких людей часто определяют как «трудоголиков» чьи основные жизненные интересы сосредоточены в сфере профессиональной трудовой деятельности.

Наиболее характерными признаками этой особо ценной части человеческого капитала являются:

- способность к полной концентрации на процессе работы, исключающей само понятие нормированного рабочего дня;

- готовность принести собственные имущественные и карьерные интересы в жертву возможности заниматься именно любимой работой;
- «физическая неспособность» сознательно допустить не только прямой брак в работе, но и недостаточно высокие ее результаты по оценке самого работника;
- высшая степень удовлетворенности результатами завершённой работы обеспечивается собственной высокой оценкой, а не благодарностью (в том числе материальной) со стороны работодателя;
- принципиальное неучастие в каких-либо горизонтальных или вертикальных трудовых конфликтах;
- единственный повод для конфликта с руководством – необеспечение условий или ресурсов, необходимых для успешной работы.

При организации трудовых отношений с представителями «кадровой элиты» работодатель должен соблюдать несколько правил.

**Во-первых**, при планировании их трудовой деятельности основной задачей руководителя является обеспечение реальности срока достижения результатов в части его нижней границы (работник скорее предложит слишком короткие сроки).

**Во-вторых**, при организации трудовой деятельности представителей данной группы основными задачами руководителя является полноценное ресурсное обеспечение самого

рабочего процесса, а также создание максимально комфортных социальных и психологических условий труда.

**В-третьих**, в процессе оперативного контроля над их деятельностью основной задачей руководителя является разумное ограничение уровня текущей нагрузки (пресечение возможности работы на износ).

**В-четвертых**, представителей «кадровой элиты» нельзя загружать работой, не требующей свойственных им высокой ответственности и квалификации.

Основную часть человеческого капитала большинства организаций составляет **«кадровый стандарт»**. Он включает в себя сотрудников, по своим профессиональным и личностным качествам занимающих промежуточное положение между «кадровым балластом» и «кадровой элитой». Представители данной категории в равной степени восприимчивы как к мотивации успехов в их трудовой деятельности, так и к санкциям при допущенных нарушениях. При правильном сочетании разнообразных методов воздействия такие сотрудники способны вполне успешно справляться с установленными должностными обязанностями и не создавать работодателю каких-либо серьезных проблем. Вместе с тем работодателю следует помнить еще об одной важной особенности в поведенческой модели большинства работников. В процессе трудовой деятельности представители «кадрового стандарта» склонны ориентироваться скорее на худших, а не на лучших коллег. Поэтому отсутствие в конкретной орга-

низации эффективной системы *HR*-менеджмента способно подтолкнуть их к снижению трудовой активности.

Управление человеческим капиталом организации требует его регулярной и объективной оценки. **ОЦЕНКА КАЧЕСТВА ЧЕЛОВЕЧЕСКОГО КАПИТАЛА** осуществляется кадровой службой по организации в целом и по каждому из ее структурных подразделений в частности. Результаты оценки доводятся до соответствующих менеджеров и служат основанием для разработки планов мероприятий по поддержанию достигнутого уровня качества человеческого капитала и его улучшению.

### **ПРИМЕЧАНИЕ**

Для предприятий малого бизнеса, а также для крупных и высокорентабельных корпораций подобная оценка должна регулярно осуществляться силами приглашенных со стороны экспертов в режиме независимого аудита. В современных условиях такие эксперты обычно являются штатными специалистами частных рекрутинговых агентств или консалтинговых центров.

*Универсальными критериями* оценки качества человеческого капитала организации являются:

- профессиональная компетентность персонала;
- ответственность персонала;
- лояльность персонала.

Однако все эти критерии не имеют количественных из-

мерителей, следовательно, могут оцениваться лишь визуально. Поэтому для обеспечения объективной оценки качества своего человеческого капитала работодатель должен использовать формализованный перечень специальных критериев, дифференцированных на две группы и рассчитываемых по организации в целом и каждому из структурных подразделений.

***Критериями для оценки количественных параметров*** человеческого капитала выступают следующие показатели:

- динамика штатной численности персонала организации в целом и ее структурных подразделений (в сопоставлении с динамикой конечных финансовых результатов, доли обслуживаемого рынка, другими результирующими показателями);
- динамика пропорции между профессиональными категориями сотрудников – «менеджеры» («руководители»), «эксперты» («специалисты»), «исполнители»;
- динамика удельного веса сотрудников пенсионного и предпенсионного возраста в общей численности персонала;
- динамика удельного веса молодых специалистов в общей численности персонала;
- динамика удельного веса сотрудников, включенных в резерв на выдвижение.

***Критериями для оценки качественных параметров*** человеческого капитала являются следующие показатели (рассчитываемые по организации в целом и каждому из ее

структурных подразделений):

- динамика показателя текучести кадров, с выделением показателя, отражающего число инициативно уволившихся сотрудников;
- динамика показателя, отражающего процесс повышения квалификации персонала, с выделением всех форм дополнительного обучения;
- динамика показателя числа инициативных инноваций, предложенных сотрудниками;
- динамика показателя числа трудовых и межличностных конфликтов, выявленных в трудовом коллективе организации;
- динамика показателя, отражающего выявленные факты нелояльного поведения сотрудников.

## **1.2. Человеческий фактор в деятельности организации: опасности и возможности**

Одним из важных требований доктрины развития человеческого капитала организации к любому работодателю выступает необходимость постоянного учета роли человеческого фактора — *незапланированного результата, проявившегося в деятельности конкретного работодателя и обусловленного не санкционированными им действиями работника или группы работников.*

## ПРИМЕЧАНИЕ

В отличие от роли человеческого капитала в деятельности современной организации, всесторонне обоснованной современной наукой, в теории *HR*-менеджмента до настоящего времени отсутствует единая точка зрения по вопросу как содержания понятия «человеческий фактор», так и механизма его действия. Поэтому студенту предлагается для изучения лишь одна из многих существующих сегодня концепций.

Рассмотрим формы реализации данного фактора с позиции интересов работодателя:

***Во-первых***, эффект человеческого фактора всегда проявляется неожиданно для работодателя, обычно без каких-либо видимых побудительных причин. Чаще всего это связано с обстоятельствами в жизни сотрудника, не связанными с его трудовой деятельностью.

## ПРИМЕР

Так, работник, многие годы не вызывавший ни малейших нареканий со стороны руководства, внезапно допускает грубое нарушение технологических правил эксплуатации оборудования, результатом которого становится выход его из строя. Расследование причин аварии показывает, что причиной этого стала тяжелая болезнь одного из ближайших родственников сотрудника.

***Во-вторых***, результаты проявления человеческого фак-

тора способны обеспечить как позитивный, так и негативный эффект с позиции интересов работодателя. Причиной таких поступков может стать инициативный выход за рамки установленной работнику должностной инструкции.

### **ПРИМЕР**

Так, сотрудник отдела закупок, получивший взятку от поставщика, игнорирует явно завышенную цену поставки, что и становится причиной нерациональных затрат. В ином случае сотрудник организации, не имеющий никакого отношения к маркетинговой работе, по собственной инициативе приводит на обслуживание исключительно выгодного клиента.

***В-третьих,*** эффект человеческого фактора может проявить себя в любой отрасли и по любому направлению деятельности работодателя. Поскольку первоисточником данного фактора всегда является человек, то не имеет принципиального значения, с каким из элементов активов или имущества организации тот взаимодействует – со станком, транспортным средством, информацией, ценными бумагами и т. п. Все они оказываются только инструментами в его руках.

### **ПРИМЕЧАНИЕ**

Так, многие специалисты до сих пор связывают проявление человеческого фактора исключительно с техногенной сферой. Это далеко не так, поскольку действие данного фактора может с равной степенью вероятности повлиять на результаты работы



цеха и бухгалтерии промышленного предприятия или кредитного отдела и службы маркетинга в коммерческом банке.

Таким образом, целью любого работодателя является создание условий, при которых результаты реализации человеческого фактора в конкретной организации будут иметь для нее чаще позитивный, чем негативный характер. Для этого он должен знать перечень типовых причин, обуславливающих его практическое проявление.

*Первая группа причин* имеет политический характер. В данном случае имеется в виду идеология трудовых отношений, заложенная работодателем в кадровую политику организации и далее влияющая на трудовое поведение ее работников. В сфере крупного предпринимательства подобные «политические решения» принимает топ-менеджмент корпорации, в сфере среднего и малого бизнеса – его собственники. Современная теория *HR*-менеджмента рекомендует собственникам и топ-менеджменту проводить социально ориентированную кадровую политику. В случае если такая ориентация не только декларируется, но и реализуется на практике, вероятность регулярного негативного проявления человеческого фактора в конкретной организации существенно сокращается. При условии высокой степени удовлетворенности персонала условиями найма и отношением со стороны работодателя реальная угроза будет исходить только со стороны работников либо изначально обладающих низ-

кими морально-этическими качествами, либо находящимися в состоянии депрессии, стресса, нервного криза.

**Вторая группа причин** имеет социально-экономический характер. Данная группа тесно связана с первой. Если уровень основной и дополнительной оплаты труда, а также социальной поддержки, обеспечиваемый по большинству рабочих мест, не удовлетворяет замещающих их сотрудников, это неизбежно вызывает недовольство работодателем. Данное недовольство и служит причиной негативного проявления человеческого фактора в самых разнообразных формах. Со стороны работников, имеющих высокие морально-этические установки, единственной формой такого проявления человеческого фактора будет согласие на поступившее от конкурента предложение о новом трудоустройстве (или самостоятельный поиск нового работодателя). При отсутствии подобных моральных ограничителей сотрудник рано или поздно начнет поиск источников дополнительного заработка, в том числе в ущерб его работодателю. В результате могут быть реализованы самые разнообразные угрозы – от мелких хищений до полноценного предательства в форме продажи конкуренту конфиденциальной или компрометирующей информации.

Показательно, что основной причиной негативного проявления человеческого фактора в силу рассматриваемых здесь причин является не абсолютный размер текущего заработка или социального пакета. Гораздо чаще оно являет-

ся следствием обиды на несправедливое, по мнению сотрудника, отношение к нему работодателя или непосредственного руководителя. Например, причинами, подталкивающими работника к воровству, финансовым аферам и взяткам, могут стать:

- отсутствие прямой связи между размерами заработка и фактически обеспеченными результатами труда;
- игнорирование в системе мотивации персонала, используемой конкретной организацией, различных условий труда сотрудников, уровня их ответственности за его результаты, иной специфики рабочих мест;
- необъективность, систематически демонстрируемая непосредственным руководителем при распределении премиальных выплат, индивидуальных социально-экономических льгот и т. п.

### **ПРИМЕЧАНИЕ**

События 2008–2009 гг. показали, что в условиях кризиса реализация подобного проявления человеческого фактора принимает массовый характер. Это неизбежно происходит в случае, когда работодатель пытается решить свои финансовые проблемы в том числе и за счет собственного персонала, волевым решением сокращая общий уровень оплаты труда и социально-экономической поддержки. Ответной реакцией со стороны уже не только непорядочных, но и вполне лояльных сотрудников станет желание самостоятельно компенсировать соответствующие

финансовые потери.

**Третья группа причин** имеет психологический характер. Любое проявление человеческого фактора во многом зависит от психологического состояния человека. Основными негативными формами подобного состояния выступают депрессия, имеющая обычно длительный по времени характер, стресс, как менее продолжительный по времени действия результат перегрузки нервной системы, и, наконец, одномоментный нервный срыв. Данные формы психологического дискомфорта у работника могут быть определены причинами, никак не связанными с деятельностью работодателя, например, семейными обстоятельствами, внезапно возникшими личными финансовыми проблемами, состоянием здоровья и т. п. Однако намного чаще в депрессии, стрессе, нервном срыве сотрудника виноват его работодатель или непосредственный руководитель. К подобным проблемам, в частности, могут привести:

- отсутствие централизованной психологической поддержки сотрудников, замещающих стрессоопасные рабочие места;
- низкий уровень корпоративной культуры, проявляющийся в том числе в ориентации менеджмента на авторитарный стиль руководства;
- ошибки в системе *HR*-менеджмента (организация труда, распределение функций и полномочий, управление профессиональной карьерой, мотивация персонала);

- отсутствие у непосредственного руководителя компетенций и личностных качеств, необходимых эффективно-му лидеру (индивидуальный подход к подчиненным, готовность прислушиваться к их мнению, объективность в оценках, корректность в общении и т. п.).

Традиционными последствиями депрессии или стресса выступают такие негативные проявления человеческого фактора, как неожиданное для работодателя снижение общей продуктивности труда сотрудника и различные ошибки в его профессиональной деятельности, никак не связанные с уровнем квалификации. В свою очередь, нервный срыв способен привести к полной потере трудоспособности на определенное время или к острому конфликту, спровоцированному сотрудником, ранее демонстрировавшим исключительную доброжелательность к клиентам, коллегам и непосредственному руководителю.

Неблагополучное психологическое состояние работника способно обусловить целый ряд негативных проявлений человеческого фактора, прямо связанных с проблемой кадровой безопасности организации:

- наиболее характерным результатом не замеченной руководителем депрессии, стресса и тем более нервного срыва может стать внезапное инициативное увольнение (в том числе в режиме принятия ранее отклоненного предложения от конкурента);
- находящийся в состоянии депрессии или стресса со-

трудник может забыть о необходимости соблюдения тех или иных технологических правил, в том числе в области обеспечения информационной или имущественной безопасности работодателя;

- в состоянии нервного срыва и сопутствующей ему потери самоконтроля ранее вполне лояльный сотрудник способен повредить или уничтожить доступные ему документы или электронные базы данных, стремясь отомстить окружающим и лично руководителю за реально нанесенные или мнимые обиды;

- в состоянии депрессии или стресса сотрудник может стать легкой жертвой вербовки или склонения к разовому предательству интересов работодателя (особенно при профессиональном использовании субъектом угрозы метода «игры на обиде на работодателя»).

(Более подробно проблема кадровой безопасности организации будет рассмотрена в параграфе 1.5.)

***Четвертая группа причин*** имеет морально-этический характер.

Данная группа причин проявления человеческого фактора зависит от соответствующих личностных качеств работника. При ее анализе работодателю следует ориентироваться на то, что всех работников, представленных на современном рынке труда, можно разделить на три неравные по численности категории:

Наименее представительная категория объединяет *людей*,

для которых одним из главных критериев самоуважения выступает соблюдение общественно признанных моральных и этических ценностей. Такие работники никогда не позволят себе действий, представляющих основную опасность для работодателя, – предательства в форме передачи на сторону конфиденциальной или компрометирующей информации, краж, финансовых махинаций, злоупотребления служебным положением в корыстных целях и т. п. Единственная форма негативного проявления человеческого фактора с их стороны – это инициативное увольнение (обычно с заблаговременным предупреждением работодателя). Однако удельный вес работников, обладающих подобными личностными качествами, в современном мире постоянно снижается. Поэтому любой работодатель должен использовать все имеющиеся возможности для сохранения таких сотрудников в штате организации как «золотого запаса» в структуре ее человеческого капитала.

Вторую по численности категорию составляют работники с изначально низкими морально-этическими нормами поведения, причем, как в трудовой, так и в личной жизни. Отметим, что с их стороны негативное проявление человеческого фактора не просто возможно, а практически неизбежно. В случае если такие индивидуумы уже попали в штат организации, нанесение ими имущественного и неимущественного ущерба работодателю становится вопросом времени. При использовании жестких процедур контроля и на-

казаний можно лишь снизить регулярность и масштаб потерь от подобных угроз. Но стоит только ослабить контроль, как негативное действие человеческого фактора со стороны морально деградировавших сотрудников проявит себя в полном объеме. Единственным способом профилактики угроз такого рода выступает использование эффективных технологий отбора, позволяющих сразу отсеивать кандидатов на трудоустройство с указанными моральными качествами.

Большинство на современном рынке труда составляют работники со средним уровнем рассматриваемых здесь качеств. Показательно, что в личной жизни основная масса этих людей старается соблюдать общественно признанные морально-этические нормы поведения. Что касается трудового поведения, то оно во многом зависит от кадровой политики конкретной организации. Данная категория работников обычно строит, а в дальнейшем – корректирует модель своего трудового поведения (в части морально-этической ее составляющей) по принципу зеркального отражения аналогичного поведения работодателя. Если он соблюдает трудовое законодательство и признанные бизнес-сообществом этические нормы в сфере трудовых отношений, то сотрудники рассматриваемой категории также будут придерживаться в отношении него моральных обязательств. В противном случае вероятность негативного проявления человеческого фактора со стороны этих сотрудников будет очень велика, поскольку вступит в силу принцип адекватного от-



вета на допущенные работодателем неэтичные действия. Не менее опасна ситуация, при которой работодатель сам фактически поощряет трудовое поведение, малосовместимое с нормами человеческой морали.

### **ПРИМЕР**

Так, в этой и других главах учебника специально рассматриваются дополнительные угрозы кадровой безопасности организации, руководство которой сознательно провоцирует жесткую конкуренцию между своими сотрудниками. В данном случае неизбежно сработает психологическая установка: «Если неэтичное поведение дозволено в отношении коллеги, то оно тем более допустимо и в отношении работодателя».

*Пятая группа причин* имеет национальный характер. Они прямо связаны с фактором, влияющим на все аспекты трудовых отношений на макро- и микроэкономическом уровне: национальным трудовым менталитетом россиян, особенности которого определяют отношение большинства из них к трудовой деятельности как таковой, а также к работодателям, непосредственным руководителям, коллегам по работе.

### **ПРИМЕР**

Так, одним из характерных проявлений российской ментальности выступает творческое отношение к труду. В большинстве случаев, особенно при реализации работодателем эффективной мотивационной политики, данная особенность способствует позитивному

проявлению человеческого фактора в форме разнообразных инициативных инноваций. Однако с ней часто сочетается другая, не менее характерная черта национальной ментальности, а именно склонность россиянина к игнорированию норм и правил, установленных как государством, так и конкретным работодателем. В результате просто инициативная инновация превращается в инновацию, не санкционированную непосредственным руководством. Причем руководитель такого сотрудника обычно узнает об его инициативах уже после получения итоговых результатов. Ими с равной степенью вероятности может стать как незапланированная дополнительная прибыль, так и столь же неожиданный убыток. Таким образом, особенности трудовой ментальности россиян часто подталкивают их к откровенному трудовому авантюризму.

***Шестая группа причин*** имеет техногенный характер. Они связаны с тенденцией к постоянному усложнению в результате научно-технического прогресса как технологических процессов, так и производственного оборудования, используемого в большинстве отраслей реального сектора экономики. Это предъявляет дополнительные требования к персоналу организации, в частности к его психологической готовности строго соблюдать правила техники безопасности и эксплуатационных норм, игнорирование которых способно нанести ущерб не только самой организации-работодате-

лю, но и сторонним для нее лицам, экологии ит.п.

### **ПРИМЕР**

Так, в XX в. наиболее масштабной по своим негативным последствиям считается катастрофа на Чернобыльской АЭС в 1986 г., главной причиной которой стал именно человеческий фактор и только потом – не слишком удачная конструкция реактора.

С учетом возможности подобного ущерба, на промышленных, энергетических и транспортных предприятиях, где техногенные угрозы особенно велики, работодатели должны уделять повышенное внимание именно человеческому фактору, предупреждая с помощью различных технических, организационных и иных методов любую возможность его негативного проявления.

## **1.3. Эффективность управления персоналом как критерий корпоративной культуры**

Впервые термин «корпоративная культура» был упомянут в печатных трудах еще во второй половине XIX в. Родоначальником же соответствующей научной теории выступил основатель «школы человеческих отношений» профессор Гарвардской школы бизнеса Э. Мэйо. По результатам осуществленного под его руководством консалтингового проекта по заказу энергетической компании *Western Electric* был

сделан ряд инновационных для своего времени заключений. Главными из них стали выводы о необходимости «осмысленной жизни для индивидуума в компании», развития «чувства групповой сопричастности» на основе общих групповых ценностей. Они и послужили основой для дальнейших исследований потребностей и поведения работников с точки зрения культуры их организации.

### **ПРИМЕР**

В 1950-х годах группа социологов Тавистокского института (Великобритания) провела исследование нескольких десятков организаций как культурных систем, пытаясь выявить зависимость их рыночной продуктивности от имеющихся культурных ценностей. Аналогичные исследования в конце 1960-х годов проводились профессором Корнеллского университета Х. Трайсом (США). Объектом этих исследований стали различные производственные традиции и обряды. Еще спустя десятилетие эксперты Бостонской консультационной группы доказали прямое влияние корпоративной культуры на конкурентные позиции организации.

В современной литературе, посвященной теории и практике менеджмента, содержатся десятки разнообразных трактовок понятия корпоративной культуры, однако все они неразрывно связаны с поведением работников организации и отношениями между ними. Следовательно, корпоративная культура имеет самое прямое отношение к предмет-

ной области учебника – управлению персоналом. С нашей точки зрения, *корпоративная культура — это совокупность разделяемых большинством сотрудников корпоративных ценностей, норм и стандартов трудового поведения, традиций и ритуалов внутрифирменного управления, обуславливающих индивидуальность конкретной организации*. Раскроем эти элементы более подробно.

*Корпоративные ценности* лежат в основе корпоративной культуры, поскольку именно на их основе вырабатываются нормы и стандарты трудового поведения, традиции и ритуалы внутрифирменного менеджмента. Выделяют два вида таких ценностей:

- **ценности благосостояния**, необходимые для поддержания физической и умственной активности человека;
- **моральные ценности**, необходимые для поддержания психологического комфорта человека, реализации потребности в самоуважении.

### **ПРИМЕЧАНИЕ**

Роль корпоративных ценностей в деятельности современной организации подтверждена, в частности, американскими социологами Т. Питерсом и Робертом Уотерманом, авторами книги «В поисках эффективного управления. (Опыт лучших компаний)». На основании проведенного ими обследования таких корпораций, как *IBM, Boeing, Dana, McDonald's, Behtel* и др., они пришли к выводу, что все преуспевающие фирмы отличаются прочной ориентацией на ранее сформулированные

ценности.

Система ценностей находит свое отражение в формулировке **кредо организации**. Кредо определяет цель деятельности организации, основные принципы, стиль, обязательства по отношению к клиентам, акционерам, деловым партнерам, персоналу, обществу.

Четко представленные, сформулированные и зафиксированные в документах фирмы, эти принципы и обязательства позволяют сплачивать сотрудников вокруг единых ясно определенных целей и ценностей.

### **ПРИМЕЧАНИЕ**

К сожалению, далеко не всегда конкретные обязательства и принципы, зафиксированные в кредо (равно как и в миссии) зарубежных корпораций, соответствуют их реальному поведению на рынке. Достаточно вспомнить многочисленные факты обмана топ-менеджерами крупнейших инвестиционных компаний и банков США и Японии доверия своих акционеров и потенциальных инвесторов. Они стали достоянием общественности только в период 2008–2009 гг., когда эти корпорации оказались на грани банкротства.

**Нормы и стандарты трудового поведения** отражают корпоративные ценности организации и определяют сложившиеся в ней требования к персоналу. В отличие от корпоративных ценностей, традиций и ритуалов, они всегда чет-

ко закрепляются во внутренних регламентах и индивидуальных должностных инструкциях. Данные требования касаются прежде всего таких аспектов трудовой деятельности сотрудников, как соблюдение ими:

- норм трудовой и производственной дисциплины, правил техники безопасности;
- технологических стандартов, регламентирующих общую последовательность производственных процессов и качественные параметры выпускаемой продукции;
- этических правил общения с клиентами, коллегами, руководителями;
- фирменного стиля одежды.

Отметим, что одним из главных признаков полной самоидентификации сотрудника с компанией, разделения им ее корпоративных ценностей является внутренняя готовность соблюдать указанные выше требования не из-за опасения возможных санкций, а в силу осознанного понимания их необходимости с позиции корпоративных интересов. Эта же готовность, но уже со стороны не конкретного работника, а большей части трудового коллектива, является доказательством наличия в организации отношений корпоративного духа.

**Традиции и ритуалы внутрифирменного управления** служат средством для наглядной демонстрации ценностных ориентаций организации и призваны напоминать сотрудникам о стандартах поведения, нормах взаимоотно-

шений в коллективе.

**Традиции корпоративного управления** чаще проявляют себя в практике социальной и психологической поддержки персонала, например, в случаях:

- проведения регулярных корпоративных мероприятий, посвященных юбилейным датам самой организации или общегосударственным праздникам;
- проводов на пенсию ветеранов организации;
- поздравления сотрудников со знаменательными для них датами;
- выбора конкретных методов моральной мотивации персонала. В свою очередь, **ритуалы внутрифирменного управления** чаще направлены на конкретных сотрудников или на коллективы конкретных структурных подразделений, включая:
  - ритуалы поощрения, призванные показать одобрение работодателем сотрудника, личные достижения или стиль поведения которого вписываются в рамки корпоративных культурных ценностей;
  - ритуалы порицания, сигнализирующие о неодобрении в отношении сотрудника, нарушающего нормы корпоративной культуры;
  - ритуалы интеграции, направленные на формирование чувства коллективной сопричастности каждого сотрудника к успехам и неудачам организации, а также поддержания в трудовом коллективе отношений командного духа.



Собственникам и менеджменту организации следует учитывать, что в практике управления традиции и ритуалы могут играть двоякую роль. В случае их правильного применения они действительно способствуют повышению корпоративной культуры и укреплению корпоративного духа. Если же они реализуются на чисто формальной основе (так называемые протокольные мероприятия), соответствующая традиция или ритуал быстро превращаются в глазах сотрудников в очередную попытку работодателя вмешаться в их личную жизнь или, что еще хуже, «промыть мозги», извлекая из этого одностороннюю выгоду.

### **ПРИМЕР**

Так, ритуал поощрения сотрудника, выполнившего особо важное задание руководства, предполагающий не только вручение денежной премии, но и публично выраженную благодарность со стороны директора организации, всегда обеспечит позитивный психологический эффект коллективной направленности. С другой стороны, попытка администрации навязать сотрудникам такой ритуал интеграции, как обязательное участие в спортивных состязаниях или культурных мероприятиях, проходящих в выходные дни, скорее всего, вызовет реакцию отторжения.

Корпоративная культура имеет **два организационных уровня**. Верхний уровень составляют элементы культуры, ориентированные прежде всего на создание должного ими-

джа организации в глазах ее клиентов и партнеров. К ним можно отнести, в частности, фирменный стиль одежды, символы, организационные церемонии.

На *внутреннем уровне* располагаются традиции, ценности и нормы, определяющие поведение сотрудников организации. Именно к этому уровню правомерно отнести и такой необходимый элемент корпоративной культуры, как **культура внутрифирменного управления**, в том числе по кадровому направлению деятельности. Ее влияние на эффективность управления персоналом любой современной организации трудно переоценить. Высокая культура внутрифирменного управления:

- придает сотрудникам организационную идентичность, определяет внутригрупповое представление о своем предприятии как о социально-ответственном, следовательно, привлекательном работодателе;
- помогает новым работникам правильно интерпретировать происходящие в организации события, облегчая процесс как профессиональной, так и чисто психологической адаптации;
- мотивирует высокую ответственность и лояльность работника, осознанно выполняющего внутрикорпоративные нормы и правила.

Любая современная организация по-своему уникальна. У нее имеется собственная история, свои особенности построения организационной структуры и коммуникаций, техноло-

гии и процедуры решения тех или иных задач, внутрифирменные традиции и ритуалы. В совокупности они образуют уникальную корпоративную культуру. Конкретные критерии, нормы и формы ее проявления имеют дополнительную специфику, отражающую отраслевую принадлежность конкретной организации.

### **ПРИМЕР**

Так, по очевидным причинам будут принципиально различаться нормы корпоративной культуры, касающиеся стиля одежды, внешних проявлений субординации в отношениях между сотрудниками, ведения внутрифирменного документооборота и т. п. в организациях, представляющих такие разные сферы, как банковский бизнес и информационные технологии (далее — *ИТ*, от *Information Technology*), например центр по разработке новых программных продуктов.

В зависимости от истории и текущих позиций организации на рынке, стратегических ориентиров ее собственников и топ-менеджеров, в ней могут реализовываться различные типы корпоративной культуры. В систематизированном виде они представлены в табл. 2.

Как уже отмечалось ранее, одним из очевидных конкурентных преимуществ, имеющих у организаций с высоким уровнем корпоративной культуры, является возможность формирования и поддержания в трудовом коллективе **ОТНОШЕНИЙ КОРПОРАТИВНОГО ДУХА**. В понятийный

аппарат теории *HR*-менеджмента данный термин был включен еще в середине 1950-х годов. Под ним понимается определенное состояние психологического климата в трудовом коллективе, характеризующееся следующими **основными параметрами**:

- высокая степень удовлетворенности сотрудников экономическими, социальными и иными составляющими трудовых отношений с конкретным работодателем;
- полная солидарность членов трудового коллектива с ценностными ориентирами и целями бизнес-деятельности, декларируемыми в миссии организации;
- осознание сотрудником себя как члена команды единомышленников, объединенной общими задачами и сложившимися в организации традициями управленческих и производственных коммуникаций;
- понимание необходимости не только полноценного исполнения собственных служебных обязанностей, но и помощи коллегам по работе в достижении целей подразделения и организации в целом;
- высокая лояльность и личная преданность работодателю, основанная на обоюдной выгоде (реализация принципа: «Ты заботишься об интересах работодателя, работодатель заботится о твоих интересах»).

Практическая реализация мероприятий по формированию корпоративного духа должна осуществляться в определенной **технологической последовательности**, включа-

ющей в себя шесть этапов:

***Первым этапом*** является формулировка кредо организации как идеологической основы стратегического управления персоналом. Кредо должно четко корреспондироваться с ранее определенной миссией организации и отвечать *методическим требованиям*:

- реалистичности, т. е. возможности практического достижения поставленных целей и обеспечения декларируемых принципов с позиции текущих и перспективных возможностей организации;
- конкретности, т. е. невозможности двоякого их толкования непосредственными исполнителями;
- согласованности целей, поставленных по различным направлениям уставной деятельности организации.

Таблица 2

**Основные типы корпоративной культуры**

Тип культуры	Основные характеристики		
	Тип организации	Тип трудового коллектива	Тип руководителей организации
Клановая культура	Организация в большей степени ориентирована на процесс (сохранения себя на рынке), а не на результат (максимальную прибыль)	Коллектив организации похож на одну большую семью, его члены связывают в первую очередь неформальные, дружественные отношения, основанные на преданности работодателю и верности корпоративным традициям	<p>Руководитель-посланик, ориентированный на людей и процессы, улаживающий конфликты и занятый поиском консенсуса.</p> <p>Руководитель-наставник, заботливый и проявляющий участие к своим подчиненным, осознающий их потребности и нацеленный на максимальное их удовлетворение</p>
Административная культура	Динамичная организация, ориентированная на инновации, а следовательно, и на активную мотивацию творческого труда	Коллектив организации связывает общия для его членов приверженность экспериментированию и новаторству. Как руководитель, так и сотрудники готовы идти на риск и нести связанную с ним ответственность, не перекладывая ее на других	Руководитель-новатор, талантливый и созидательный, способный преодолеть изменения и руководить ими. В основе его влияния лежит признание подчиненными его интеллектуального превосходства

Иерархическая культура	Организация с очень высокой степенью формализации и структуризации управления	Коллектив организации связывают формальные правила и официальная политика	<p>Руководитель-инструктор, высококвалифицированный эксперт, осуществляющий техническое управление рабочим процессом; в основе влияния — формализованы закрепленные за ним права технического руководителя.</p> <p>Руководитель-координатор, надежный администратор, отвечающий за общую организацию работы; в основе влияния — закрепленные за ним права формального лидера</p>
Рыночная культура	Организация, всегда ориентированная на результат (коммерческий или финансовый)	Коллектив организации связывает стремление побеждать. Члены данного коллектива нацелены на личный успех и соперничество с коллегами	<p>Руководитель-боец, агрессивный и решительный, нацеленный на достижение поставленной цели любой ценой.</p> <p>Руководитель-постановщик, ориентированный на решение задач и принятие решений, нацеленный на обеспечение прежде всего продуктивности труда подчиненных</p>

***Вторым этапом*** является разработка элементов корпоративной культуры, необходимых для управления персоналом организации в оперативном режиме, а именно:

- норм и стандартов трудового поведения сотрудников организации, реализация которых позволит обеспечить заявленный в кредо уровень корпоративной культуры;
- традиций и ритуалов внутрифирменного управления, реализация которых позволит сформировать и поддерживать в трудовом коллективе организации отношения корпоративного духа.

***Третьим этапом*** выступает разработка социально ориентированной кадровой стратегии, соответствующие положения которой призваны подтвердить в глазах сотрудников, что их работодатель нацелен:

- поддерживать максимально стабильный кадровый состав организации, проводя эффективную профилактику высокой текучести кадров;
- сохранять высокий (или хотя бы немного превышающий аналогичные параметры у конкурентов) уровень оплаты труда и социальной поддержки;
- создавать условия для полного раскрытия трудового потенциала сотрудников как предпосылки их успешной профессиональной карьеры;
- обеспечивать комфортный психологический климат в трудовом коллективе;

- создавать условия для развития сотрудников не только в профессиональном, но и в личностном плане (содействие в повышении их культурного уровня, в реализации семейных, религиозных, иных ценностей);

- формировать фирменный стиль управления персоналом и служебными коммуникациями, основанными на принципах и традициях высокой корпоративной культуры;

- оказывать постоянное внимание молодым сотрудникам, в частности обращать внимание на рациональное сочетание их профессионального обучения и воспитания в духе преданности работодателю.

***Четвертым этапом*** выступает разработка комплекта внутренних регламентов организации по кадровому направлению деятельности, которые должны:

- отражать декларируемые стратегические подходы к управлению персоналом;

- закреплять нормы и стандарты трудового поведения сотрудников;

- позволять на практике реализовать традиции и ритуалы внутрифирменного управления (особенно поощрения и порицания).

***Пятым этапом*** выступает организация специального обучения сотрудников организации, в должностные обязанности которых входит формирование и поддержание отношений корпоративного духа, а именно:

- специалистов службы персонала;



- менеджеров всех уровней (в первую очередь руководителей структурных подразделений).

**Шестым этапом** является непосредственное внедрение и апробация инноваций, по результатам которых в практику поддержания в трудовом коллективе отношений корпоративного духа должны быть внесены соответствующие коррективы. Эффективность процесса внедрения и апробации гарантируют следующие традиционные условия:

- обеспечение механизма обратной связи между разработчиками внедряемых инноваций и их непосредственными пользователями в лице руководителей структурных подразделений организации;

- непрерывный мониторинг состояния психологического климата в трудовом коллективе, осуществляемый соответствующими инстанциями и должностными лицами с использованием в том числе и неформальных методов сбора информации о реальном отношении рядовых сотрудников к внедряемым инновациям.

Наличие в трудовом коллективе отношений корпоративного духа принципиально повышает эффективность функционирования кадрового направления деятельности организации и системы управления им. Однако для формирования и сохранения таких отношений работодатель должен приложить немало практических усилий (более подробно этот вопрос будет нами рассмотрен во втором разделе учебника). В заключение отметим, что для успешного решения данной за-

дачи обычно требуются годы, тогда как разрушить отношения корпоративного духа можно в течение всего нескольких месяцев. *Основными причинами разрушения этих отношений*, уже сложившихся в трудовом коллективе организации, обычно выступают:

- появление нового собственника, чьи ошибочные ценностные ориентиры в области организации трудовых отношений определяют отказ от социально ориентированной кадровой стратегии;
- реализация антикризисной программы внутрифирменного менеджмента, содержащей ошибочные установки в области реформирования кадровой работы;
- назначение нового руководителя подразделения предприятия, по различным причинам противопоставившего себя трудовому коллективу и вступившему с ним в жесткую конфронтацию;
- появление в трудовом коллективе нового сотрудника, претендующего на роль неформального лидера и для достижения этой цели превратившегося в «возмутителя спокойствия», т. е. в сознательного провокатора личностных и трудовых конфликтов.

## 1.4. Трудовая ментальность как фактор, определяющий национальную специфику управления персоналом

ПОНЯТИЕ НАЦИОНАЛЬНОГО ТРУДОВОГО МЕНТАЛИТЕТА включает в себя два составляющих элемента:

- с одной стороны, это заложенное на генетическом уровне и проявляющееся в поведении подавляющего большинства представителей конкретной нации отношение к трудовой деятельности, работодателю, непосредственному руководителю и коллегам по работе;
- с другой стороны, это совокупность характерных для представителей той же нации предпочтений и поведенческих моделей, связанных с трудовой деятельностью.

В графическом виде это отражено на рис. 1.

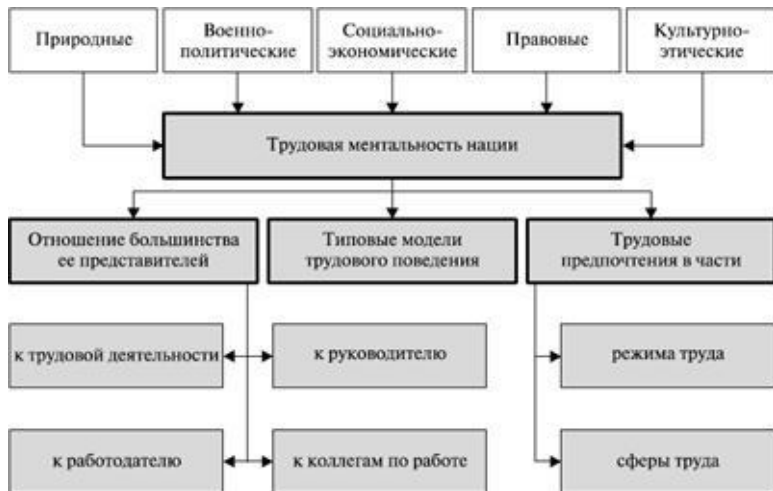
Для понимания механизма влияния национального трудового менталитета на хозяйственное поведение человека как работника необходимо принять к сведению следующие ОБЩИЕ ОГРАНИЧЕНИЯ.

*Во-первых*, менталитет, в том числе трудовой, формируется на протяжении всей истории существования конкретной нации под влиянием объективных условий политического, экономического, социального, культурного и природно-климатического характера. Поэтому он *не способен радикально трансформироваться в течение относительно*

*но короткого временного периода* даже при принципиальном изменении одного или нескольких из указанных выше факторов.

### **ПРИМЕР**

Так, за почти 80 лет существования в России советской власти (т. е. за жизнь целых трех поколений) государству не удалось решить задачу формирования принципиально нового трудового менталитета своих граждан. Соответствующее требование было четко зафиксировано в главной политической декларации советского государства – «Программе КПСС», согласно которой главным условием построения коммунизма должно было стать формирование нового отношения к труду «как к главной жизненной потребности человека».



**Рис. 1.** Сущность и происхождение трудовой ментальности нации

*Во-вторых, любые попытки односторонней оценки трудового менталитета той или иной нации являются изначально ошибочными.* Подобные попытки являются либо следствием простого незнания вопроса, либо одним из проявлений бытового национализма. Каждой из наций присущи свои характерные черты или особенности трудовой ментальности. С позиции работодателей соответствующей страны некоторые из этих особенностей обеспечивают дополнительные возможности, другие, напротив, создают дополнительные проблемы (опасности).

## ПРИМЕР

Так, в последние несколько десятилетий одной из главных предпосылок «японского экономического чуда» многие зарубежные и отечественные специалисты определяли именно трудовую ментальность населения этой страны. Главной ее особенностью наряду с трудолюбием и упорством в работе они считали высшую степень лояльности и личной преданности работодателю. Однако именно в Японии был изобретен такой метод психологической разгрузки рабочих и служащих, как избивание бамбуковой палкой пластиковых манекенов, изображающих руководителей собственной корпорации – от президента до менеджера нижнего звена. В какой степени подобная «инновация» согласуется с декларациями типа «корпорация – ваша уважаемая мать, начальник – ваш уважаемый отец», может оценить сам читатель.

*В-третьих, одна и та же особенность национально-го трудового менталитета может по-разному проявлять себя в разных отраслях экономики*, в одном случае обеспечивая работодателю дополнительные преимущества, а в другом – создавая для него дополнительные угрозы. В результате менталитет одной нации для работодателей, представляющих конкретную отрасль, может оказаться более предпочтительным, чем ментальность представителей другой национальности. Эту особенность следует учитывать при организации управления персоналом в различных

сферах хозяйственной деятельности, естественно, не пыта-  
ясь реализовать ее в форме запрета на профессию по наци-  
ональному признаку.

### ПРИМЕР

Для подтверждения данного тезиса уместно сопоставить соответствующие особенности трудовой ментальности россиян и немцев. У представителей первой нации наблюдается творческое отношение к труду, но также присутствует и выраженная тенденция к игнорированию требований, установленных работодателем во внутренних регламентах. Во втором случае высокая самодисциплина и педантичность в исполнении служебных обязанностей сопровождается категорическим нежеланием выходить за рамки собственной должностной инструкции. Исходя из изложенного, легко определить соответствующие предпочтения при замещении, например, таких должностей, как бухгалтер или специалист службы маркетинга.

Далее рассмотрим СПЕЦИФИКУ ТРУДОВОЙ МЕНТАЛЬНОСТИ РОССИЯН И ОПРЕДЕЛИВШИЕ ЕЕ ФАКТОРЫ.

Главным критерием при оценке трудовой ментальности нации является **отношение большинства ее представи-  
телей к месту трудовой деятельности в системе жиз-  
ненных ценностей человека.** У россиян оно построено на принципе вторичного приоритета, т. е. для большин-

ства из них трудовая деятельность не является первостепенным по значимости элементом данной системы. На практике это проявляется следующим образом: при конфликте между проблемами, связанными с трудовой деятельностью, и иными жизненными приоритетами, не имеющими к ней отношения, россиянин чаще делает выбор не в пользу работы. Показательно, что такой выбор мало зависит от служебного положения конкретного наемного работника.

### **ПРИМЕР**

Так, рабочий может отказаться от сверхурочной работы, оплачиваемой даже по тройному тарифу, чтобы не пропустить футбольный матч, а менеджер отвергнет предложение об очередном повышении в должности, но связанном с переездом на постоянное проживание в другой город.

Первопричиной отношения россиян к труду как ко вторичному по значимости элементу в системе жизненных приоритетов являются политические и социально-экономические особенности развития нашего государства. Здесь выделяются *три группы факторов*, действующие на протяжении многих столетий и отучившие россиян от уверенности в прочности уже созданного ими материального благополучия, а следовательно, от желания его обеспечивать путем активной трудовой деятельности:

- отсутствие внешней безопасности в форме постоянной угрозы военной агрессии, сопряженной с полной потерей



имущества прежде всего зажиточных граждан;

### **ПРИМЕР**

Так, жители приграничных районов Европейской части России со стопроцентной гарантией лишались всего нажитого имущества и в XIII, и в XVII, и в XX веках. Напомним, что граждане США вообще не знакомы с понятием оккупации (равно как и бомбардировок своих городов), англичане в последний раз пережили иностранное вторжение в эпоху Вильгельма Завоевателя, а во время европейских войн целой оставалась, по крайней мере, значительная часть недвижимости.

- отсутствие внутривнутриполитической стабильности из-за регулярных социальных, межрегиональных и межэтнических конфликтов, решаемых насильственным путем с аналогичными имущественными потерями у мирных граждан;

### **ПРИМЕР**

Так, достаточно вспомнить историю конфликтов между древнерусскими княжествами, восстания Разина и Пугачева, Гражданскую войну, события в Средней Азии и на Кавказе конца XX в.

- отсутствие эффективной защиты со стороны российского государства имущественных прав своих граждан.

### **ПРИМЕР**

Так, в эпоху Средневековья российского крестьянина, ремесленника, купца могли в любой момент обложить допол-

нительной податью, связав при этом принципом круговой поруки, когда недоимка конкретного неплательщика взыскивалась со всей общины. В период 1917–1933 гг. жертвами полной экспроприации имущества стали целые социальные группы, в том числе представляющие сферы интеллектуального и физического труда. Рыночные преобразования конца XX в., а также дефолт 1998 г. лишил сбережений также в первую очередь представителей среднего класса.

В результате за тысячелетнюю историю своей государственности россияне привыкли к тому, что все имущество, заработанное честным и тяжелым трудом, может быть уничтожено в результате внешнего или внутреннего конфликта, а чаще – просто изъято представителями государственной власти. Это и стало объективной причиной формирования у населения России нерыночного, иррационального экономического и хозяйственного поведения. В рассмотренных выше условиях у россиянина объективно не могло возникнуть психологического стереотипа «хорошо работаешь – хорошо живешь», характерного для граждан многих других стран. Именно поэтому на первый план у населения нашей страны выдвинулись нематериальные ценности (семейные, религиозные, культурные и др.), удовлетворение потребности в которых было практически не связано с результатами личной трудовой деятельности.

Вторая составляющая трудовой ментальности, а именно **отношение россиян к работодателю и обязательствам**

**перед ним** также отличается от зарубежных стандартов не в лучшую сторону. Как и в предыдущем случае, причины негативного отношения россиян к своим работодателям следует искать в истории развития трудовых отношений. Уровень эксплуатации, которому подвергались работники стран западной цивилизации даже в самые тяжелые для них периоды развития трудовых отношений, не может сравниться с аналогичной отечественной историей. При этом систематически нарушались не только экономические, но и социально-политические права представителей самых массовых профессий – крестьянства и промышленных рабочих, а в новой истории – и госслужащих.

### **ПРИМЕР**

Так, в Российской империи вплоть до 1861 г. не только крестьяне, но и рабочие крупнейших промышленных предприятий были крепостными, по своему правовому статусу немногим отличавшимися от рабов. В СССР до 1950-х годов крестьяне не имели паспортов и для выезда в город должны были получать у работодателя специальные разрешительные документы. Более 10 лет в нашей стране действовал специальный указ, в соответствии с которым в большинстве отраслей экономики и звеньях государственного аппарата работник не мог уволиться по собственному желанию без согласия администрации. Наконец, уже в новейшей истории России, в условиях победившей демократии и частной собственности заработная

плата в бюджетной сфере упала ниже прожиточного минимума или просто перестала выплачиваться в установленные сроки. В период 1990-х годов при полном попустительстве государства большинство частных работодателей грубейшим образом нарушали законодательно установленные права своих наемных работников (оплачиваемые отпуска, больничные листы, два выходных дня в неделю и т. п.).

Поэтому до настоящего времени для большинства россиян *работодатель является не социальным партнером, а скорее «социальным противником»*. В силу этого факта нарушение обязательств перед ним в глазах многих работников является не отступлением от морально-этических норм общественного поведения, а закономерной ответной реакцией, восстановлением принципа социальной справедливости.

Еще одним проявлением специфического отношения россиян к своему работодателю выступает *халатное отношение к используемым ресурсам и любому иному имуществу* работодателя.

### **ПРИМЕР**

Так, иностранцев, работающих на отечественных предприятиях, это всегда приводило в недоумение. С равной степенью легкости сварщик выбрасывал лишь на треть израсходованный электрод, а водитель дорогого автомобиля забывал сделать обязательную профилактику. Сегодня, как и в советские времена, после завершения строительства со стройплощадок

самосвалами вывозят на свалку вполне пригодные материалы.

Неспособность россиян к бережному, экономному обращению с тем, что до начала рыночных реформ считалось общенародным достоянием, а теперь собственностью конкретного работодателя, также основывается на факторах объективного характера. В компенсацию за плохой климат Россия получила огромные природные ресурсы. В отличие от руды или нефти большинство их было доступно любому человеку, а потребление практически не контролировалось. Неэкономное отношение к природным ресурсам плавно перенеслось и на имущество работодателей, усугубляясь другой особенностью трудового менталитета россиян, определенной факторами уже не экономического, а социального характера.

С позиции прикладных аспектов управления персоналом повышенного внимания заслуживает характерное для россиян **отношение к непосредственному руководителю**. Оно резко отличается от норм, традиционных для государств с исторически сформировавшейся рыночной экономикой. В этих странах руководитель воспринимается подчиненным в качестве такого же наемного работника, но с иными служебными задачами. К их числу относятся, в частности, распорядительные и контрольные полномочия, равно как и право на применение установленных санкций при допущенных подчиненным нарушениях. Для большинства

же россиян *руководитель – это либо такой же эксплуатируемый работник, а значит, естественный союзник в противостоянии работодателю, либо «социальный предатель»*, стоящий на страже интересов хозяина предприятия. Причины подобной дифференциации менеджеров в глазах их подчиненных также следует искать в отечественной истории трудовых отношений.

### **ПРИМЕР**

Так, на протяжении нескольких веков у основной части трудового населения России (сначала крестьян, затем и промышленных рабочих) обычно было два непосредственных руководителя – деревенский староста (или цеховой мастер) и управляющий (поместьем или цехом, заводом). В результате у россиян выработались и закрепились на генетическом уровне две принципиально отличающиеся друг от друга психологические модели коммуникаций с вышестоящей инстанцией.

В силу этого ментальность россиян в рассматриваемой области трудовых отношений характеризуется стремлением к внесению личностной составляющей в чисто служебные коммуникации, неприятием принципа строгой субординации, склонностью к несогласованным с руководителем инновациям.

**Отношение россиян к коллегам по работе** характеризуется большей открытостью, *постоянной готовностью к бескорыстной помощи, лучшей способностью работать*

*в составе единой команды.* Вместе с тем, в отличие от стран с исторически сложившейся рыночной экономикой, для наших сограждан свойственно психологическое *неприятие отношений открытой конкуренции за улучшение условий найма, а также резкой дифференциации в уровне оплаты труда и социальной поддержки.* Привычка россиян к коллективному труду и уравнительному принципу распределения его результатов определила своеобразное отношение к тем, кто в процессе трудовой деятельности пытается так или иначе подчеркнуть собственную индивидуальность.

### **ПРИМЕР**

Так, до настоящего времени в повседневном общении сохранились уничижительные выражения «карьерист» и «рвач» (в отношении коллег, открыто стремящихся к быстрому продвижению по службе и высокому заработку). В частности, многие молодые специалисты, не считающие нужным скрывать от коллег амбициозные планы своего карьерного роста, уже столкнулись с психологическим отчуждением, а иногда и с прямым отторжением в трудовых коллективах.

Столь же негативным проявлением национального коллективизма выступает *распространение присущего нашим соотечественникам социального гуманизма на сферу трудовых отношений.* Члены трудовых коллективов часто путают взаимовыручку с укрывательством нарушителей трудовой и производственной дисциплины. Рассматриваемую

здесь особенность трудовой ментальности россиян определили исторически сформировавшиеся традиции в организации их трудовой деятельности. В нашей стране труд коллективный всегда имел большее распространение, нежели индивидуальный.

### **ПРИМЕР**

Так, в большинстве стран Запада вплоть до начала промышленной революции в середине XVIII в. в роли основных товаропроизводителей выступали индивидуальные крестьянские хозяйства, ремесленники и иные мелкие предприниматели. В дальнейшем, при организации труда промышленных рабочих, основная ставка всегда делалась на управление конкретными рабочими местами, а не трудовыми коллективами (сдельная форма оплаты труда, отсутствие форм коллективной мотивации персонала, поощрение конкуренции между рабочими и служащими). В России ситуация была принципиально иной. Вплоть до 1909 г. около 70 % населения нашей страны жило и работало в условиях сельской общины, где даже после отмены крепостного права значительная часть работ выполнялось крестьянами совместно (эта традиция приобрела дальнейшее развитие в колхозных хозяйствах и совхозах). Широкое распространение бригадные формы организации труда исторически приобрели в строительстве и в промышленности.

С позиции специфики организации трудовых отношений в различных отраслях и сферах хозяйственной деятельно-



сти, большую роль играют **трудовые предпочтения и поведенческие модели россиян**. В частности, следует отметить *предпочтения, связанные с режимом трудовой деятельности*. Для большинства наших сограждан оптимальным вариантом организации работы выступает чередование сверхактивной и пассивной ее стадий (аврал-простой)<sup>1</sup> новым фактором, определившим данную особенность трудовой ментальности россиян, явилось природно-климатическое положение России, более 85 % территории которой находится в зоне «негарантированного земледелия».

### ПРИМЕР

Так, российский крестьянин (до середины прошлого века представлявший большинство трудового населения) был вынужден ориентироваться на очень короткую сельскохозяйственную страду. Если американский, французский или немецкий фермер мог растянуть процесс вспашки или уборки урожая минимум на месяц (снег сходит в начале марта, первые заморозки начинаются не раньше середины ноября), то россиянин должен был уложиться в считанные дни. Во время страды он работал полный световой день, т. е. 18–20 часов в сутки полторы-

---

<sup>1</sup> Одним из первых обратил на это внимание выдающийся российский ученый и философ В. Ключевский: «Ни один народ в Европе не способен к такому напряжению труда на короткое время, какое может развить великоросс; но и нигде в Европе, кажется, не найдем такой непривычки к ровному, умеренному и размеренному, постоянному труду, как в той же Великороссии» // *Ключевский В. О. Собр. соч.: В 9 т. М.: Мысль, 1987–1990. Т. 1. Курс русской истории. С. 315.*

две недели подряд. Это требовало максимального напряжения трудовых усилий, а затем – длительного отдыха. Причем этот отдых предполагал уже не только физическую, но и психологическую разгрузку, часто с использованием традиционных для нашей страны «естественных антистрессовых стимуляторов».

Подобные трудовые предпочтения россиян являются привлекательными для работодателей многих отраслей, как массовых, так и ограниченных по числу занятых.

### **ПРИМЕР**

Так, российские аудиторы сегодня востребованы на международном рынке труда именно благодаря рассматриваемой здесь особенности национального трудового менталитета. Она удивительно точно совпадает с технологической спецификой отрасли (основная часть годового портфеля заказов аудиторской фирмы выполняется в течение всего четырех календарных месяцев – по две недели до и после начала каждого из четырех кварталов).

В тех же отраслях, где от сотрудника требуется психологическая адаптированность к строго регламентированному и размеренному труду, требующему повышенной аккуратности и внимания, россияне не могут успешно конкурировать с представителями многих других наций.

Характерной чертой трудовой ментальности россиян является их *склонность к «инициативным трудовым инновациям»*. *Творческое отношение к труду, стремление вне-*

сти изменения в технологию или используемый инструментарий находит свое практическое отражение в разнообразных по характеру и масштабам рационализаторских предложениях, изобретениях, бизнес-идеях со стороны сотрудников отечественных организаций. Особый интерес представляет тот факт, что основная часть рассматриваемых инноваций исходит от работников, в чьи должностные обязанности никоим образом не входят подобные трудовые функции. Для представителей многих наций предложения такого рода просто немыслимы, поскольку сфера их профессиональных интересов строго ограничена рамками должностных инструкций.

### ПРИМЕР

Так, предложить изменить угол заточки резца (что позволит резко ускорить время обработки детали) может рабочий, а не инженер-технолог, а новую схему оптимизации налоговых платежей – маркетолог, а не финансовый менеджер.

Подобные инициативные инновации сотрудников, несомненно, важны для работодателей. Однако с данной особенностью национальной трудовой ментальности связано возникновение не только возможностей, но и угроз. В частности, *склонность россиян игнорировать* как прямые требования внутренних регламентов, *таки* необходимость согласования намеченных трудовых инноваций с непосредственным руководством многократно увеличивает технологиче-

ские и финансовые риски.

Анализируя данную поведенческую модель, следует также отметить *неспособность россиян различать требования администрации по степени их полезности для самого работника*. В первую очередь это относится к соблюдению персоналом правил техники безопасности. Повышенный уровень смертности и производственного травматизма всегда отличал российскую экономику. При этом на протяжении всей истории ее развития основной причиной данной проблемы была вина не администрации, не обеспечивающей безопасных условий труда, а самих работников, едва ли не демонстративно пренебрегающих четко установленными правилами.

### **ПРИМЕР**

Так, основной причиной гибели или производственного травматизма в стройиндустрии являются злостные нарушения техники безопасности – работа без страховочного монтажного пояса, эксплуатация строительной техники под линиями высоковольтных электропередач, наконец, просто нахождение на стройплощадке в нетрезвом виде.

Причиной такого трудового поведения являются, во-первых, уже рассмотренное ранее отношение к работодателю (в данном случае – к его имуществу) и, во-вторых, столь характерная для общего менталитета россиян привычка полагаться на благоприятное развитие событий («авось обойдется»).

## ПРИМЕЧАНИЕ

Для конкретного работодателя подобный фатализм россиян чреват неизбежными неприятностями с органами государственного надзора в сфере трудовых отношений. Любой факт производственного травматизма (тем более – смертельные случаи на производстве) влечет за собой специальное расследование, которое может закончиться не только штрафом, но и возбуждением уголовного дела против должностных лиц организации.

В завершение данного обзора приведем таблицу, наглядно отражающую «светлую» и «темную» стороны трудовой ментальности россиян (табл. 3).

## 1.5. Персонал организации как фактор ее информационной и имущественной безопасности

Применительно к сфере предпринимательства ПОНЯТИЕ «БЕЗОПАСНОСТЬ» *трактуются как текущая и перспективная защищенность его субъектов от разнообразных угроз имущественного и неимущественного характера.* Однако это понятие имеет очень широкое смысловое значение. Поэтому в данном учебнике объектом для изучения являются только те угрозы безопасности организации, которые связаны с функционированием исключительно

кадрового направления ее деятельности и являются результатом действий юридических и физических лиц, наносящих организации тот или иной ущерб.

Необходимость обеспечения кадровой безопасности связана с высоким уровнем вероятности и масштабом как имущественных, так и неимущественных потерь организации, причины которых прямо связаны с ее персоналом. При этом сотрудники позиционируются одновременно и как объекты, и как субъекты потенциальных угроз.

### **ПРИМЕР**

Так, сотрудник может стать объектом такой угрозы со стороны конкурирующей организации, как склонение его к нарушению доверия работодателя в форме разглашения конфиденциальной информации. Для этого могут использоваться разнообразные методы (подкуп, шантаж и т. д.). В случае если он примет предложение конкурирующей фирмы, его статус автоматически изменится. Из объекта угрозы указанный сотрудник превратится уже в субъекта, от которого исходит угроза.

### **Таблица 3**

**Характеристика позитивных и негативных особенностей трудовой ментальности россиян**

Направления проявления менталитета	Характерные особенности национального трудового менталитета	
	«Светлая» сторона	«Темная» сторона
Отношение к трудовой деятельности	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. В случае совпадения профессиональной специализации с личными увлечениями резко возрастает трудовой потенциал или снижаются требования к работодателю.</li> <li>2. Способность работать в режиме сверхинтенсивного труда достаточно продолжительный период времени, обеспечивая при этом высокие результаты.</li> <li>3. Склонность к коллективному труду, организованному на основе сочетания формальных и неформальных отношений между членами коллектива.</li> <li>4. Склонность к инициативным инновациям вне зависимости от профессиональной специализации и занимаемой должности.</li> <li>5. Большая степень привязанности к своему трудовому коллективу и месту постоянного проживания.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. В системе жизненных ценностей трудовая деятельность отходит на второй план, уступая стремлению к реализации иных приоритетов, чаще нематериального характера.</li> <li>2. Неприспособленность к равномерному труду, требующему постоянного внимания и аккуратности, умения распределять силы на весь запланированный трудовой цикл.</li> <li>3. Склонность к «уравнению» при распределении коллективного заработка, распространение на сферу трудовых отношений социального гуманизма.</li> <li>4. Непонимание необходимости обязательного санкционирования инициативных инноваций непосредственным руководством.</li> <li>5. Низкая степень мобильности в части межрегионального движения и готовности к смене работодателя.</li> </ol>

Отношение к работодателю	Способность к существенному превышению предъявляемых требований к результатам трудовой деятельности по всем возможным направлениям и параметрам при справедливом отношении со стороны работодателя	<p>1. Отношение к работодателю как к социальному противнику, а не партнеру, в результате — низкая степень лояльности его интересам</p> <p>2. Халатное, неэкономное отношение к имуществу работодателя, непонимание аморальности мелких хищений.</p> <p>3. Безответственное отношение к требованиям работодателя, включая и отвечающие интересам самого работника (техника безопасности)</p>
Отношение к руководителю	Готовность к незапланированному улучшению трудовых результатов в силу уважения и преданности руководителю, как встречная реакция на умение руководителя учитывать ментальность своих подчиненных и находить к ним индивидуальный подход	Неготовность строить отношения с руководителем исключительно на деловой основе, подсознательное стремление к установлению неформальных, личностных отношений
Отношение к коллегам по работе	Способность обеспечить лучшие трудовые результаты за счет неформального отношения к распределению трудовых обязанностей, постоянной готовности к взаимовыручке, при наличии психологической совместимости членов трудового коллектива	<p>1. Неспособность четко разграничивать служебные и личные отношения, перенос на трудовой процесс личных симпатий и антипатий.</p> <p>2. Резко недоброжелательное отношение к выраженным индивидуальностям, амбициозным и излишне активным в трудовой деятельности коллегам.</p> <p>3. Непонимание разницы между понятиями «взаимовыручка» и «круговая порука»</p>

КЛАССИФИКАЦИЯ УГРОЗ кадровой безопасности современной организации и МЕТОДОВ ПРОТИВОДЕЙСТВИЯ им представлена в табл.4 и 5.

Таблица 4

**Классификация угроз кадровой безопасности организации**



Классификационный признак угрозы	Формы угроз
По целевой направленности угрозы	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ угрозы безопасности сотрудников организации, которые могут стать объектами переманивания, вербовки, шантажа, угроз и прямых покушений;</li> <li>■ угрозы безопасности организации со стороны собственных сотрудников, которые в силу своей безответственности или злого умысла способны нанести ущерб ее имущественным и неимущественным интересам</li> </ul>
По характеру потерь от реализованных угроз	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ угрозы информационной безопасности, связанные с деятельностью персонала и реализуемые в форме разглашения конфиденциальной информации, а также искажения или уничтожения любых сведений и баз данных, используемых организацией в своей деятельности;</li> <li>■ угрозы имущественной безопасности, связанные с деятельностью персонала и реализуемые в форме хищения или умышленного повреждения (уничтожения) различных элементов имущества организации — от элементов его основных фондов до наличных денежных средств</li> </ul>
По экономическому характеру угрозы	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ угрозы материального характера, наносящие организации прямой и легко исчисляемый финансовый ущерб, например, похищенные денежные средства и товарно-материальные ценности, сорванный контракт, примененные штрафные санкции;</li> </ul>

Классификационный признак угрозы	Формы угроз
	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ угрозы нематериального характера, точный размер ущерба от реализации которых обычно невозможно точно определить, например, сокращение обслуживаемого рынка, ухудшение имиджа организации в глазах клиентов и деловых партнеров, утеря ценного специалиста</li> </ul>
По источнику (субъекту) угрозы	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ угрозы со стороны конкурентов (причем в отношении как самого работодателя, так и его клиентов или партнеров), стремящихся к усилению собственных позиций на соответствующем рынке путем использования методов недобросовестной конкуренции, например, деловой разведки, переманивания высококвалифицированных сотрудников, дискредитации соперника в глазах партнеров и государства;</li> <li>■ угрозы со стороны криминальных структур и отдельных злоумышленников, стремящихся к достижению собственных целей, находящихся в противоречии с интересами конкретной организации-работодателя или ее клиентов, например, захвату контроля над нею, хищению имущества, нанесению иного ущерба;</li> <li>■ угрозы со стороны государства в лице уполномоченных надзорных, регулирующих, фискальных и правоохранительных органов, деятельность которых в некоторых случаях может вызывать угрозы по кадровому направлению работы коммерческих организаций;</li> <li>■ угрозы со стороны сотрудников организации, осознанно или в силу общей безответственности наносящих ущерб ее безопасности ради достижения личных целей, например, минимизации трудовых усилий, улучшения материального положения, карьерного роста, мщения работодателю за реальные или мнимые обиды и т. п.</li> </ul>
По вероятности практической реализации угрозы	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ потенциальные угрозы, практическая реализация которых на конкретный момент имеет лишь вероятностный характер (соответственно, у организации есть время на их профилактику или подготовку к отражению);</li> </ul>

Классификационный признак угрозы	Формы угроз
	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ реализуемые угрозы, негативное воздействие которых на деятельность организации находится в конкретный момент в различных стадиях развития (соответственно, у нее имеются шансы на их оперативное отражение в целях недопущения или минимизации конечного ущерба);</li> <li>▪ реализованные угрозы, негативное воздействие которых уже закончилось и ущерб фактически нанесен (соответственно, организация имеет возможность лишь оценить ущерб, выявить виновников и подготовиться к отражению подобных угроз в дальнейшем)</li> </ul>

Таблица 5

## Классификация методов противодействия угрозам кадровой безопасности организации

Признак метода	Методы противодействия угрозе
По времени реализации	<ul style="list-style-type: none"> <li>профилактические или превентивные методы, которые используются для предотвращения потенциальных угроз или на стадии их фактического зарождения;</li> <li>пресекающие или отражающие методы, которые используются для противодействия уже реализуемым угрозам с целью полного предотвращения или минимизации связанного с ними ущерба;</li> <li>карающие или репрессивные методы, которые используются для наказания виновников уже реализованных угроз и имеют своей целью не столько возмещение уже нанесенного организации ущерба, сколько предупреждение реализации аналогичных угроз в дальнейшем</li> </ul>
По характеру действия	<ul style="list-style-type: none"> <li>методы административного характера, предполагающие принятие руководством организации тех или иных административных решений, направленных либо на профилактику потенциальных угроз, либо на наказание их виновников;</li> </ul>

Признак метода	Методы противодействия угрозе
	<ul style="list-style-type: none"> <li>методы экономического характера, либо создающие необходимую мотивацию у сотрудников как потенциальных объектов угроз, либо реализуемые в виде санкций к сотрудникам как субъектам угроз;</li> <li>методы психологического характера, используемые преимущественно для профилактики возможных угроз и имеющие как коллективную, так и индивидуальную направленность</li> </ul>
По степени легитимности	<ul style="list-style-type: none"> <li>методы легитимного характера, реализация которых не противоречит не только действующему законодательству, но и нормам предпринимательской этики в области трудовых и конкурентных отношений;</li> <li>методы нелегитимного характера, реализация которых всегда противоречит нормам предпринимательской этики, реже предполагает определенные нарушения действующего законодательства, не связанные с привлечением виновных к уголовной ответственности;</li> <li>криминальные методы, факт реализации которых всегда предполагает привлечение виновных к уголовной ответственности</li> </ul>

Угрозы кадровой безопасности имеют свою ОТРАСЛЕВУЮ СПЕЦИФИКУ, которая первоочередным образом должна учитываться при организации в первую очередь их профилактики.

Указанную специфику определяют следующие факторы:

- различная вероятность реализации угроз со стороны той или иной категории потенциальных злоумышленников;
- различная вероятность реализации угроз в отношении

тех или иных объектов защиты;

- различная вероятность реализации тех или иных форм угроз.

Краткий обзор отраслевой специфики угроз кадровой безопасности содержится в табл. 6.

ОТЕЧЕСТВЕННАЯ СПЕЦИФИКА обеспечения кадровой безопасности определяется действием двух групп факторов.

Таблица 6

**Основные отраслевые особенности обеспечения кадровой безопасности**

Сфера деятельности	Основные аспекты кадровой безопасности		
	Приоритетные субъекты угроз	Приоритетные объекты угроз	Приоритетная форма реализации угрозы
Реальный сектор экономики	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ собственные сотрудники;</li> <li>▪ конкуренты</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ товарно-материальные ценности;</li> <li>▪ финансовые ресурсы;</li> <li>▪ конфиденциальная технологическая и коммерческая информация</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ мелкие хищения;</li> <li>▪ финансовые злоупотребления сотрудников;</li> <li>▪ коммерческий подкуп;</li> <li>▪ вербовка сотрудников</li> </ul>
Торговля и бытовое обслуживание	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ собственные сотрудники;</li> <li>▪ конкуренты;</li> <li>▪ криминалитет;</li> <li>▪ государственные налоговые органы</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ товарно-материальные ценности;</li> <li>▪ финансовые ресурсы;</li> <li>▪ конфиденциальная коммерческая и финансовая информация</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ мелкие хищения;</li> <li>▪ финансовые злоупотребления сотрудников;</li> <li>▪ вербовка сотрудников;</li> <li>▪ инициативное разглашение информации;</li> <li>▪ покушения на собственников и сотрудников</li> </ul>
Финансовый сектор экономики	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ конкуренты клиентов;</li> <li>▪ криминалитет;</li> <li>▪ государственные налоговые органы;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ информация, составляющая клиентскую тайну;</li> <li>▪ финансовые ресурсы (собственные и клиентов);</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ вербовка сотрудников;</li> <li>▪ финансовые злоупотребления;</li> <li>▪ коммерческий подкуп;</li> </ul>

Сфера деятельности	Основные аспекты кадровой безопасности		
	Приоритетные субъекты угроз	Приоритетные объекты угроз	Приоритетная форма реализации угрозы
	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ собственные сотрудники;</li> <li>▪ собственные конкуренты</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ информация, составляющая коммерческую тайну;</li> <li>▪ наиболее ценные специалисты</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ переманивание сотрудников;</li> <li>▪ покушения на собственников и сотрудников</li> </ul>
Сфера научного обслуживания	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ конкуренты</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ научная и технологическая информация, составляющая коммерческую тайну;</li> <li>▪ ведущие специалисты</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ вербовка сотрудников;</li> <li>▪ переманивание сотрудников</li> </ul>

К числу **объективных** относятся факторы, действие которых не зависит от хозяйственного поведения конкретных работодателей. Поэтому те могут лишь учитывать рассмотренные ниже факторы и стремиться нейтрализовать их специальными методами.

Первым и главным объективным фактором выступает *трудовая ментальность россиян*, особенности которой объективно снижают их потенциальную лояльность работодателю, а главное – ответственность за соблюдение принятых на себя трудовых обязательств, в том числе в части обеспечения его информационной и имущественной безопасности. Данный фактор подробно рассматривался в предыдущем па-



раграфе, поэтому здесь сформулированы только те характерные черты трудовой ментальности россиян, которые прямо влияют на обеспечение кадровой безопасности:

- позиционирование трудовой деятельности как второй-степенной по значимости в системе жизненных ценностей и приоритетов, определяющее меньшую степень мотивированности сотрудника к полноценному соблюдению условий найма хотя бы из-за страха потерять работу;

- позиционирование работодателя в качестве скорее социального противника, нежели социального партнера, определяющее психологическую готовность сотрудника к умышленному нанесению ему имущественного или неимущественного ущерба в целях «восстановления социальной справедливости» или личной мести;

- развитое чувство коллективизма и солидарности с коллегами по работе, определяющее тенденцию к сокрытию сотрудником от руководства информации о допущенных ими нарушениях в области безопасности, а иногда – готовность к прямому соучастию в них.

Вторым объективным фактором является сама «философия» ведения предпринимательства, сложившаяся в нашей стране в 1990-х годах (т. е. в период «дикого рынка»). Одним из характерных ее проявлений стала ориентация на **активное использование методов недобросовестной конкуренции** во всех сферах хозяйственной деятельности. Применительно к рассматриваемому вопросу к числу подобных ме-

тодов следует отнести:

- массовое переманивание ценных сотрудников у конкурентов;
- использование таких методов бизнес-разведки, как вербовка, шантаж и подкуп сотрудников конкурирующей организации;
- подкуп сотрудников бизнес-партнеров в целях склонения к заключению невыгодных для их работодателей сделок;
- подкуп государственных чиновников в целях создания для своего предприятия каких-либо конкурентных преимуществ;
- уничтожение имущественных комплексов конкурента руками его нелояльных сотрудников;
- физическое устранение собственников и топ-менеджеров конкурирующей организации – как наиболее радикальный из откровенно криминальных методов конкурентной борьбы.

К числу **субъективных** относятся факторы, действие которых прямо зависит от конкретных работодателей. В случае проявления указанных факторов в организации, ее кадровая безопасность автоматически ставится под угрозу, поскольку они либо прямо провоцируют персонал к различным проявлениям нелояльности к собственному работодателю, либо создают для подобных нарушений благоприятную почву.

Первым субъективным фактором являются ***асоциальные ориентиры собственников***. Они выражаются в игнориро-

вании принципа социальной ответственности предпринимателя не только перед обществом (добросовестная выплата налогов, благотворительность и т. п.), но и перед собственным персоналом. Подобная ориентация проявляется обычно в следующих формах:

- позиционирование персонала в качестве одного из многих видов ресурсов, потребляемых организацией в процессе осуществления своей уставной деятельности, а не в качестве человеческого капитала;
- стремление минимизировать собственные издержки по кадровому направлению деятельности, в том числе путем экономии затрат на специальное обучение сотрудников, а также на формирование в трудовом коллективе отношений корпоративного духа;
- подбор менеджеров, использующих тоталитарный стиль управления.

Следующим субъективным фактором выступает *неэффективность системы управления персоналом организации*. Применительно к рассматриваемому вопросу она проявляется в ошибочных стратегических целях и приоритетах, закреплённых в кадровой политике конкретной организации. Примеры таких ошибок в систематизированном виде представлены в табл. 7.

Таблица 7

**Стратегические цели и приоритеты, снижающие**

# кадровую безопасность организации

Направления стратегии	Недопустимые стратегические цели и приоритеты
Политика регулирования численности персонала	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ отказ от найма молодых специалистов;</li><li>▪ активное использование труда нелегальных мигрантов;</li><li>▪ активное использование механизма аутстаффинга (лизинга персонала);</li><li>▪ ориентация на краткосрочные трудовые договоры;</li><li>▪ отсутствие дополнительных социальных гарантий при сокращении персонала</li></ul>
Политика развития персонала	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ самоустранение от участия в повышении квалификации персонала;</li><li>▪ игнорирование требований закона перемены труда;</li><li>▪ привлечение руководителей и ведущих специалистов со стороны в ущерб подготовке собственных кадров</li></ul>

Направления стратегии	Недопустимые стратегические цели и приоритеты
Политика мотивации персонала	<ul style="list-style-type: none"> <li>использование фиксированных должностных окладов, не зависящих от текущих результатов труда;</li> <li>использование премий как инструмента мотивации отсутствия нарушений;</li> <li>отказ от механизма участия сотрудников в прибыли;</li> <li>экономия затрат на социальную поддержку персонала;</li> <li>отказ от активного применения методов моральной мотивации сотрудников</li> </ul>
Политика психологической поддержки персонала	<ul style="list-style-type: none"> <li>отказ от формализованного механизма постоянной психологической поддержки персонала;</li> <li>ориентация на мотивацию отношений жесткой конкуренции между сотрудниками;</li> <li>игнорирование личностных качеств при найме и подготовке менеджеров всех уровней</li> </ul>

К субъективным факторам относится также **недостаточная профессиональная подготовка руководителей структурных подразделений организации**. Чаще всего данный фактор проявляется:

- в силу игнорирования конкретным работодателем требования современной теории управления персоналом, связанного с наличием у менеджеров определенных личностных качеств, необходимых успешному лидеру (отсутствие которых неизбежно приводит к регулярным конфликтам с подчиненными, провоцируя их недовольство работодателем)

лем);

- в результате неэффективного обучения будущих или первичной адаптации вновь назначенных руководителей, посвященного формированию из них признанных лидеров трудовых коллективов.

**СТРАТЕГИЯ ОБЕСПЕЧЕНИЯ КАДРОВОЙ БЕЗОПАСНОСТИ** определяется как *совокупность приоритетных целей и управленческих подходов*, реализация которых обеспечивает защиту от любых потенциальных угроз, связанных с функционированием кадрового направления деятельности. На выбор общей стратегии обеспечения кадровой безопасности конкретной организации влияют следующие факторы:

- отрасль или сфера деятельности организации, определяющая общий уровень конкурентности соответствующего рынка;
- степень агрессивности конкурентной стратегии организации, устанавливающая различную вероятность угроз со стороны конкурентов;
- степень легитимности бизнеса организации, определяющая различную вероятность угроз ее безопасности со стороны криминала и соответствующих государственных органов;
- финансовые возможности организации по обеспечению безопасности;
- квалификация специалистов, отвечающих за безопасность организации (что прямо связано с предыдущим фак-

тором);

- наличие поддержки со стороны органов государственной власти, следовательно, возможность привлечения к обеспечению безопасности организации правоохранительных органов и спецслужб.

Стратегия обеспечения кадровой безопасности может быть реализована на основе одного из трех следующих вариантов:

**Вариант 1. Стратегия упреждающего противодействия угрозам.** В основе данного варианта лежит *стратегическая ориентация на максимально жесткое противодействие возможным угрозам* кадровой безопасности путем реализации следующих двух принципов:

Первым принципом является выраженный приоритет профилактических методов противодействия возможным угрозам. Исходя из данного принципа, администрация стремится в первую очередь обеспечить такие условия функционирования кадрового направления деятельности организации, при которых соответствующие угрозы не смогут возникнуть вообще или будут пресечены на стадии их подготовки.

## **ПРИМЕР**

Так, наиболее эффективным методом профилактики угрозы вербовки сотрудников различными внешними для организации субъектами угроз выступает использование специальных технологий отбора

кандидатов на трудоустройство. Такие технологии позволяют выявить и, соответственно, отказать в найме претендентам, личностные качества которых делают их уязвимыми для вербовки (повышенный меркантилизм, эгоцентризм и т. п.).

Вторым принципом является возможность применения для профилактики и отражения возможных угроз не в полной мере легитимных методов. Выбирая между легитимностью и эффективностью того или иного метода, предприниматель отдает предпочтение именно эффективности, несмотря на связанные с этим риски. В этих условиях важной задачей является четкое определение границы между полулегитимными и нелегитимными методами. Пересечение такой границы автоматически выводит организацию из числа законопослушных хозяйствующих субъектов и грозит возможностью применения к ней предусмотренных законом санкций.

### **ПРИМЕР**

Так, действующее законодательство категорически не допускает использования таких методов проверки лояльности сотрудника, как слежка, проникновение в его жилище с целью установления подслушивающих устройств или проведения негласного обыска. Однако закон не запрещает собирать информацию о гражданине другими методами, например, в процессе бесед с сослуживцами, знакомыми, соседями и т. п. Подобные методы нельзя отнести к этичным, поскольку



они предполагают вмешательство в частную жизнь, вместе с тем они не являются нелегитимными.

### ***Преимущества варианта:***

Из всех вариантов стратегии обеспечения кадровой безопасности рассматриваемый вариант является наиболее эффективным, поскольку позволяет работодателю своевременно предупреждать возможные угрозы или пресекать их практически сразу после возникновения. В результате риски имущественных или неимущественных потерь, связанные с функционированием кадрового направления деятельности, сводятся к минимуму.

Дополнительным преимуществом данного варианта служит возможность обеспечения поддержки других направлений персонального менеджмента. В процессе исполнения своих функций в рамках рассматриваемой стратегии служба безопасности прямо или косвенно содействует топ-менеджменту, службе персонала, руководителям структурных подразделений в решении поставленных перед ними задач. Это позитивно отражается на конечной эффективности не только управления персоналом, но и всей системы внутрифирменного менеджмента.

### **ПРИМЕР**

Так, в процессе сбора информации о потенциальном партнере в целях выявления отсутствия у него криминальных связей, служба безопасности может получить данные, дополняющие

сведения, собранные маркетологом. Вывод службы безопасности о полной законопослушности, но низкой финансовой надежности проверяемой фирмы позволит предотвратить возможный чисто коммерческий риск.

### ***Недостатки варианта:***

Главным недостатком рассматриваемого варианта выступает высокая вероятность конфликтов с действующим законодательством, профессиональным союзом и собственными сотрудниками. Такие конфликты возникают у организаций, которые, как уже отмечалось ранее, пересекли границу между полулегитимными и откровенно нелегитимными методами. При выявлении сотрудниками фактов прослушивания их телефонных разговоров, скрытого видеонаблюдения (без письменного предупреждения со стороны администрации), принудительного склонения к проверкам на полиграфе (так называемом детекторе лжи) становится возможным возбуждение индивидуальных и коллективных (от имени профсоюза) исков к работодателю. Даже в случае их отклонения судебными инстанциями имиджу данного работодателя на рынке труда может быть нанесен ощутимый ущерб, например, при подключении к конфликту средств массовой информации. Не менее серьезный ущерб организация может понести в случае инициативного увольнения ценного для нее специалиста, обиженного на использование в отношении него специальных мероприятий по контролю потенциальной лояльности.

К недостаткам относится также необходимость дорогостоящей ресурсной поддержки процесса реализации данной стратегии – финансовой, кадровой, материально-технической, – и высокая трудоемкость осуществляемых в соответствии с ней управленческих процедур.

### **ПРИМЕР**

Так, для эффективного решения задач по обеспечению кадровой безопасности в режиме упреждающего противодействия, организация, не имеющая возможности создать собственную полноценную службу безопасности, вынуждена регулярно оплачивать дорогостоящие услуги сторонних структур – частных детективных агентств и охранных предприятий.

С учетом последнего недостатка практическая реализация рассматриваемого варианта доступна только для корпораций, работающих в условиях жесткого прессинга со стороны конкурентов и вынужденных в качестве одного из условий собственного выживания обеспечивать свою безопасность наиболее эффективными методами.

#### **Вариант 2. Стратегия пассивной защиты от угроз.**

В основе данного варианта лежит *стратегическая ориентация предпринимателя на фактический отказ от обеспечения кадровой безопасности своими силами* проявляющийся в виде реализации следующих принципов:

*Первым* принципом является приоритетная ориентация

на защиту со стороны государства в лице правоохранительных органов и судебных инстанций. Позиционируя себя в качестве добросовестного налогоплательщика, такая организация предполагает, что и государство в свою очередь будет добросовестно исполнять свои традиционные функции, в частности обеспечивать надежную защиту законных интересов юридических лиц, в том числе в области безопасности.

### **ПРИМЕЧАНИЕ**

На практике такая стратегия может быть без риска реализована только в ограниченном числе стран, отличающихся высоким уровнем законопослушности населения и приверженностью юридических лиц принципам ведения упорядоченного и социально-ответственного предпринимательства.

Вторым принципом является *минимизация затрат* по рассматриваемому направлению деятельности. Данный принцип логически взаимосвязан с первым принципом и предполагает отказ от двойной оплаты безопасности (через налоги государству и через собственный бюджет). В этом случае организация будет финансировать только те затраты, которые обеспечивают минимальный уровень ее безопасности (например, собственную службу охраны из нескольких вахтеров или оплачивать две смены сотрудников вневедомственной охраны МВД РФ).

#### ***Преимущества варианта:***

Основным преимуществом варианта является экономия

финансовых ресурсов и трудовых затрат на обеспечение кадровой безопасности. Подобная экономия извлекается не только за счет отсутствия полноценной службы безопасности, но и благодаря отказу от таких трудоемких управленческих процедур, связанных с текущим управлением персоналом, как:

- тщательный отбор кандидатов на трудоустройство в целях отсева потенциально нелояльных сотрудников;
- специальное обучение новых сотрудников правилам обеспечения безопасности работодателя;
- специальная подготовка всех категорий менеджеров организации;
- мониторинг психологического климата в трудовом коллективе в целях своевременного выявления недовольных сотрудников и т. п.

Преимуществом является также полное отсутствие каких-либо угроз конфликтов и связанных с ними проблем в отношениях с государством, собственным персоналом, профсоюзом. Реализация рассматриваемого варианта предполагает автоматический отказ от применения не только нелегитимных, но и частично легитимных методов обеспечения безопасности. Таким образом, конкретная организация не только демонстрирует свою полную законопослушность, но и не дает повода для недовольства со стороны собственных сотрудников или конкурентов.

### ***Недостатки варианта:***

Основным недостатком данного варианта стратегии явля-

ется полная зависимость безопасности организации от внешних, не подвластных ей факторов:

- общей законопослушности населения конкретной страны;
- исторически сложившихся в ней традиций ведения профессионального предпринимательства;
- эффективности действующего законодательства;
- качества работы правоохранительных органов и судебных инстанций.

Ранее уже отмечалось, что благоприятные условия для реализации рассматриваемого варианта сегодня существуют лишь в очень немногих странах. К их числу Россия, естественно, не относится. Поэтому попытка топ-менеджмента отечественных организаций положиться на государство в части обеспечения безопасности с высокой степенью вероятности будет фатальной для их бизнеса.

К недостаткам варианта также относится ориентация на методы противодействия уже реализованным угрозам, в данном случае – в режиме обращения за помощью к государству в целях наказания виновников и возмещения нанесенного ущерба. Из трех рассмотренных ранее групп методов обеспечения безопасности карающие (репрессивные) методы являются наименее эффективными в сравнении с методами профилактическими и пресекающими. Следует учитывать, что в отношении многих видов угроз кадровой безопасности частного предприятия просто не существует легитим-

ных карающих методов.

С учетом указанных недостатков практическая реализация рассматриваемого варианта в нашей стране доступна только двум типам организаций:

- организациям, в безопасности которых реально заинтересовано государство или его конкретные представители (государственные и муниципальные служащие), имеющие необходимые властные полномочия;
- низкорентабельным организациям, работающим на малоконкурентных рынках (как вынужденный вариант).

### **Вариант 3. Стратегия адекватного ответа на угрозы.**

В основе данной стратегии лежит *стратегическая ориентация предпринимателя на компромисс между первым и вторым вариантом*, смягчающий их радикальные недостатки, но и не позволяющий в полной мере использовать соответствующие преимущества. Ориентация на такую стратегию предполагает возможность использования всего комплекса легитимных методов профилактики и отражения потенциальных угроз. В порядке исключения допускается использование и не полностью легитимных методов, но лишь в отношении тех конкурентов или иных субъектов угроз, которые первыми применили подобные методы.

Стратегия адекватного ответа на угрозы *рекомендуется* для большинства современных работодателей.

Далее рассмотрим общие методические требования к организации и эксплуатации системы управления кадровой

безопасностью, начав с самого важного:

**Первым (и главным) требованием** выступает системный подход к данной проблеме. Под этим понимается недопустимость акцентирования усилий службы безопасности на отражении одного или нескольких видов потенциальных угроз в ущерб остальным. Нарушение данного требования приводит к появлению уязвимых мест, которые могут использоваться злоумышленниками.

**Вторым требованием** определяется приоритет мероприятий по предотвращению потенциальных угроз (т. е. методов профилактического характера). Этот метод не требует дополнительных обоснований в силу обеспечиваемой возможности не допустить ущерба вообще, тогда как прочие методы в лучшем случае позволяют сократить ущерб или наказать виновников.

**Третьим требованием** выступает ориентированность системы на обеспечение приоритетной защиты конфиденциальной информации и лишь затем иных объектов потенциальных угроз. Роль информации и ИТ в функционировании современной цивилизации, государства, отдельных предприятий последовательно увеличивается. Все для большего числа хозяйствующих субъектов утеря или разглашение информации становится более значимой потерей, нежели хищение денежных средств и материальных ценностей. Появление и развитие глобальных компьютерных сетей определило появление еще одного источника постоянных угроз ин-



формационной безопасности – несанкционированное проникновение в закрытые базы данных или перехват управления финансовыми расчетами в электронной форме.

**Четвертым требованием** является непосредственное участие в обеспечении кадровой безопасности всех должностных лиц в рамках установленной им компетенции и ответственности. Вследствие данного требования важнейшим условием обеспечения безопасности организации выступает формирование в трудовом коллективе отношений корпоративного духа и обучение его членов методам профилактики и пресечения наиболее вероятных угроз.

**Пятым требованием** является соразмерность затрат на обеспечение кадровой безопасности реальному уровню угроз. Это требование связано с реализацией принципа «разумной достаточности». С позиции конечной эффективности системы в равной степени недопустимо экономить на рассматриваемом направлении, ослабляя собственную безопасность, и преувеличивать возможные угрозы, осуществляя излишние, т. е. не окупаемые расходы.

### **ПРИМЕЧАНИЕ**

Прикладные технологии защиты от конкретных угроз кадровой безопасности современной организации изучаются студентами специализации «Управление персоналом» в рамках дисциплины «Противодействие угрозам кадровой безопасности». Студентам, заинтересованным в углубленном изучении данной проблемы, рекомендуется воспользоваться учебником

## **Основные выводы по главе**

1. Человеческий капитал организации представляет собой совокупность имеющихся у нее работников, обладающих профессиональными компетенциями, физиологическими и личностными качествами, полезными для работодателя и нуждающимися в непрерывном развитии. Универсальными критериями качества человеческого капитала организации как одного из факторов ее конкурентоспособности являются:

- компетентность персонала;
- ответственность персонала;
- лояльность персонала.

2. На деятельность современного работодателя в любой момент способен оказать как негативное, так и позитивное воздействие человеческий фактор – незапланированный результат, обусловленный несанкционированными действиями работника или группы работников. Практическое проявление данного фактора может быть обусловлено причинами:

- политического характера;
- социально-экономического характера;

---

<sup>2</sup> Алавердов А.Р. Управление кадровой безопасностью организации: Учебник. – М.: Маркет ДС, 2008.

- психологического характера;
- национального характера;
- морально-этического характера;
- техногенного характера.

3. Одним из факторов, определяющих конкурентоспособность современной организации, является корпоративная культура как совокупность разделяемых большинством сотрудников:

- корпоративных ценностей;
- норм и стандартов трудового поведения;
- традиций и ритуалов внутрифирменного управления.

Поскольку все эти элементы неразрывно связаны с поведением работников организации и отношениями между ними, можно констатировать, что эффективность действующей в организации системы *HR*-менеджмента выступает одним из главных критериев наличия высокой корпоративной культуры.

4. Национальный трудовой менталитет является одним из объективных факторов, влияющих на управление человеческим капиталом современной организации. Особенности трудовой ментальности россиян, как и любой другой нации, создают для работодателей, с одной стороны, дополнительные возможности, а с другой – дополнительные угрозы. Поэтому перед специалистами в области *HR*-менеджмента стоят две взаимосвязанные задачи:

- эффективно мотивировать проявление привлекатель-

ных для работодателя особенностей национального трудового менталитета;

- постоянно учитывать и, по возможности, нейтрализовать проявление его негативных особенностей.

5. В настоящее время угрозы информационной и имущественной безопасности, связанные с кадровым направлением деятельности, характерны для любых категорий работодателей. В отечественных условиях вероятность практической реализации рассматриваемых угроз значительно выше, чем в большинстве стран с исторически сложившейся рыночной экономикой. Это определяется действием следующих факторов:

- спецификой национального трудового менталитета россиян;
- традициями ведения предпринимательства, сложившимися в нашей стране в период «дикого рынка»;
- асоциальными ориентирами собственников или топ-менеджмента организации;
- ошибками в кадровой стратегии организации;
- недостаточной подготовкой менеджеров организации.

# **Задания для самоконтроля**

## **Раскройте содержание следующих понятий**

- инвестиции в человеческий капитал;
- кадровая безопасность;
- «кадровая элита»;
- кадровые риски;
- кадровые риски качественного характера;
- кадровые риски количественного характера;
- «кадровый балласт»;
- «кадровый стандарт»;
- корпоративная культура;
- корпоративные ритуалы;
- корпоративные традиции;
- корпоративные ценности;
- корпоративный дух;
- кредо организации;
- критерии качества человеческого капитала;
- риски нелояльности персонала;
- структура человеческого капитала;
- трудовая ментальность;
- трудовые поведенческие модели;
- трудовые предпочтения;

- угрозы имущественной безопасности организации;
- угрозы информационной безопасности организации;
- угрозы кадровой безопасности организации;
- управление человеческим капиталом;
- человеческий капитал;
- человеческий фактор.

## Выполните тренировочные практические задания

**Задание 1.** Определите типы руководителей, характерные для организаций с различными типами корпоративной культуры, заполнив для этого правую графу таблицы.

Тип корпоративной культуры	Типы руководителей
Клановая культура	
Адхократическая культура	
Иерархическая культура	
Рыночная культура	

**Задание 2.** Сформулируйте технологическую последовательность мероприятий по формированию в организации отношений корпоративного духа, заполнив для этого правую графу таблицы.

Этапы	Содержание этапа
1	
2	
3	

Этапы	Содержание этапа
4	
5	
6	

**Задание 3.** Сформулируйте основные характеристики стратегии упреждающего противодействия угрозам по кадровому направлению деятельности организации, заполнив для этого соответствующие графы таблицы.

<i>Основные принципы, заложенные в данный вариант стратегии:</i>	
<i>Преимущества варианта:</i>	<i>Недостатки варианта:</i>
<i>Данный вариант стратегии целесообразно использовать</i>	

## **Выполните тестовое задание**

**1. Качество человеческого капитала влияет на конкурентные позиции организации, обеспечивая высокие результаты ее деятельности:**

- а) по коммерческому направлению;**
- б) по финансовому направлению;**
- в) по всем основным направлениям.**

**2. Структурирование человеческого капитала организации осуществляется с использованием системы классификационных признаков, перечень которых:**

- а) имеет универсальный характер;**
- б) определяется спецификой конкретной отрасли;**
- в) определяется спецификой конкретной организации.**

**3. Наименее многочисленной категорией сотрудни-**



**ков в структуре человеческого капитала организации выступает:**

- а) «кадровая элита»;**
- б) «кадровый стандарт»;**
- в) «кадровый балласт».**

**4. На деятельность современного работодателя человеческий фактор может оказать:**

- а) преимущественно негативное воздействие;**
- б) преимущественно позитивное воздействие;**
- в) как негативное, так и позитивное воздействие.**

**5. На вероятность проявления человеческого фактора в деятельности современной организации влияют:**

- а) шесть групп причин;**
- б) пять групп причин;**
- в) три группы причин.**

**6. Ритуалы внутрифирменного управления как необходимый элемент корпоративной культуры включают в себя:**

- а) ритуалы поощрения;**
- б) ритуалы порицания;**
- в) ритуалы интеграции;**
- г) ритуалы поощрения, порицания и интеграции.**

**7. Для организаций, всегда ориентированных на коммерческий или финансовый результат своей деятельности, наиболее характерен:**

- а) клановый тип корпоративной культуры;
- б) иерархический тип корпоративной культуры;
- в) рыночный тип корпоративной культуры.

**8. Особенности трудовой ментальности создают для работодателей:**

- а) преимущественно дополнительные рыночные опасности;
- б) преимущественно дополнительные рыночные возможности;
- в) как дополнительные рыночные возможности, так и опасности.

**9. Традиционное для трудовой ментальности россиян творческое отношение к труду создает для работодателей:**

- а) преимущественно дополнительные рыночные опасности;
- б) преимущественно дополнительные рыночные возможности;
- в) как дополнительные рыночные возможности, так и опасности.

**10. Угрозы информационной и имущественной безопасности организации, связанные с кадровым управлением ее деятельности, реализуются в форме:**

- а) угроз в адрес собственных сотрудников организации;
- б) угроз со стороны собственных сотрудников организации;

**в)** угроз как в адрес собственных сотрудников организации, так и с их стороны.

## **Глава 2**

# **Организация-работодатель на рынке труда**

- Рынок труда: понятие, инфраструктура и механизмы регулирования
- Маркетинговые исследования рынка труда
- Внешние коммуникации работодателя на рынке труда
- Имидж работодателя на рынке труда и определяющие его факторы

В теории управления персоналом необходимым объектом изучения выступает рынок, в котором организация черпает необходимые ей трудовые ресурсы, а также иные услуги, связанные с функционированием кадрового направления деятельности. На макроэкономическом уровне рынок труда является одной из предметных областей фундаментальной науки – экономической теории. Именно с позиций этой науки рынок труда исследовался такими выдающимися учеными, как А. Смит, Д. Риккардо, К. Маркс, Д. Кейнс и др. Целевые функции науки управления персоналом обуславливают необходимость проведения обзора данного рынка по иной схеме.

В процессе знакомства с данной главой студенту предстоит не только изучить общеизвестные теоретические положения

ния, характеризующие рынок труда как экономическую категорию, но и взглянуть на него глазами будущего специалиста-практика, представляющего интересы конкретной организации-работодателя.

## **2.1. Рынок труда: понятие, инфраструктура и механизмы регулирования**

Разберемся, что входит в общее ПОНЯТИЕ «РЫНОК ТРУДА». В современной науке существует несколько подходов к его определению как экономической категории, отражающей совокупность ряда экономических и социальных отношений. С этими определениями студент может познакомиться, изучив профильные учебники и монографии<sup>3</sup>но рынку труда. Конкретно с позиции предпринимателя или HR-менеджера рассматриваемый здесь рынок – это только *один из ресурсных рынков, на котором его организация выступает в роли покупателя, удовлетворяя свои потребности в трудовых ресурсах и сопутствующих услугах.* При этом их практически не интересует влияние данного рынка на эффективность процесса общественного вос-

---

<sup>3</sup> Рынок труда: Учебник / Под ред. В.С. Буланова и Н.А. Волгина. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: Издательство «Экзамен», 2003. – 480 с. (С. 34–38); *Топилин А.В.* Рынок труда России и стран СНГ: реалии и перспективы развития. – М.: Издательство «Экономика», 2004. – 321 с. (С. 10–12).

производства, демографию, другие макроэкономические показатели. Реальную значимость для организации как хозяйствующего субъекта будут иметь только те аспекты функционирования рынка труда, которые непосредственно затрагивают ее коммерческие, финансовые и производственные интересы.

Основным товаром, предлагаемым на рынке труда, является человеческий капитал, уже рассмотренный в п. 1.1 учебника. Этот товар передается наемным работником, являющимся его собственником, во временное и возмездное пользование работодателю на условиях, определенных в трудовом договоре. Кроме этого товара на рынке труда потенциальным покупателям предлагаются **разнообразные специализированные услуги**:

- **посреднические услуги**, позволяющие наемному работнику и работодателю найти друг друга;
- **образовательные услуги**, позволяющие наемному работнику получить желаемое им профессиональное образование, а работодателю решать собственные задачи по дополнительному обучению своего персонала;
- **консалтинговые услуги**, позволяющие организациям-работодателям получить квалифицированную консультационную помощь по любым вопросам, связанным с кадровым направлением его деятельности;
- **юридические услуги**, позволяющие как наемным работникам, так и работодателям получить квалифицированную

юридическую помощь по любым вопросам, связанным с возникающими между ними отношениями трудового найма.

Следующим объектом изучения выступает ИНФРА-СТРУКТУРА РЫНКА ТРУДА, включающая в себя следующие элементы:

- юридические и физические лица – постоянные участники (субъекты) рынка, объединенные в определенные группы (категории) по функциональному признаку;
- государство, выполняющее на рынке в первую очередь функции регулирования и надзора, а также крупнейшего работодателя;
- механизмы централизованного и децентрализованного регулирования рынка труда.

В графическом виде ее можно проиллюстрировать рис. 2.



**Рис. 2.** Общая инфраструктура рынка труда

Представленный на этом рисунке рынок может сегментироваться по различным признакам. В настоящий момент используется несколько подходов к такой сегментации (табл. 8).

Что касается сегментации *по отраслевому признаку*, здесь вмес то огромного количества отраслей, существующих сегодня в национальной экономике, фигурируют только две группы отраслевых рынков. Они дифференцированы по признаку возможности межотраслевого перемещения работников большинства используемых специальностей без полной предварительной переквалификации.



## **ПРИМЕР**

Так, к замкнутым отраслевым рынкам можно отнести сегмент рынка труда, обслуживающий потребности банковского сектора экономики, водного транспорта, гражданской авиации и т. п.

Таблица 8

### **Основные подходы к сегментации рынка труда**

Признак сегментации	Основные сегменты рынка труда
Территориальный	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ мировой рынок труда;</li> <li>▪ транснациональные рынки труда (например, в рамках Европейского союза (далее — ЕС) или СНГ);</li> <li>▪ национальные рынки труда;</li> <li>▪ региональные рынки труда</li> </ul>
Отраслевой	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ открытые отраслевые рынки;</li> <li>▪ замкнутые отраслевые рынки</li> </ul>
Соотношение спроса и предложения	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ трудоизбыточные рынки труда;</li> <li>▪ трудодефицитные рынки труда</li> </ul>
Квалификация трудовых ресурсов, предлагаемых на рынке	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ рынок высококвалифицированных трудовых ресурсов;</li> <li>▪ рынок квалифицированных трудовых ресурсов;</li> <li>▪ рынок неквалифицированных трудовых ресурсов</li> </ul>
Возрастной	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ рынок молодых работников и специалистов (16–25 лет);</li> <li>▪ рынок трудовых ресурсов зрелого возраста (26–50 лет);</li> <li>▪ рынок трудовых ресурсов предпенсионного возраста (51–60 лет);</li> <li>▪ рынок трудовых ресурсов пенсионного возраста (более 60 лет)</li> </ul>
Позиционирование организации на рынке	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ внешний рынок труда;</li> <li>▪ внутрифирменный рынок труда</li> </ul>

Отдельного комментария требует последний признак сегментации рынка труда. В соответствии с ним появляется новый термин — **«внутрифирменный рынок труда»**, под которым понимается совокупность социальных, экономиче-

ских и правовых отношений, связанных с процессом непосредственного потребления конкретным работодателем уже приобретенного им ранее «человеческого капитала». Действующая на предприятии система управления персоналом фактически направлена именно на его регулирование, имея в качестве одной из своих стратегических целей обеспечение относительного паритета интересов работодателя и его наемных работников. Отметим, что большинство рассматриваемых в учебнике вопросов связано с функционированием внутрифирменного рынка труда.

Далее более подробно рассмотрим СОСТАВ УЧАСТНИКОВ (СУБЪЕКТОВ) РЫНКА ТРУДА.

Главными субъектами рынка труда выступают:

- **наемные работники** – носители и собственники человеческого капитала, передающие право на его использование покупателям (т. е. работодателям), на определенных юридически закрепленных условиях;
- **работодатели**, готовые приобрести право на использование человеческого капитала при условии соответствия его установленным ими требованиям.

Взаимодействие этих сторон осуществляется на традиционных для рыночной экономики принципах конкуренции и ценообразования, определенного текущей конъюнктурой спроса и предложения, а также в соответствии с порядком, установленным действующим в конкретной стране трудовым законодательством.

В современных условиях необходимыми участниками рынка труда являются также **общественные организации работников и ассоциированные объединения работодателей**. В правовых государствах они всегда играют важную роль в регулировании рынка труда на отраслевом и региональном уровне.

### **ПРИМЕЧАНИЕ**

Отметим, что первые профсоюзы возникли именно потому, что отдельно взятый работник не мог эффективно защищать свои интересы перед работодателем, особенно на ранней стадии развития капиталистических отношений. Менее чем за столетие ситуация на рынке труда радикально изменилась. Современные профсоюзы опираются не только на государственную поддержку. Во многих странах, таких как США, Германия, Франция, они превратились в мощные финансовые структуры, способные повлиять на работодателей и чисто экономическими методами. В такой ситуации уже работодатели оказались «слабейшей стороной» и были вынуждены объединяться для совместной защиты собственных интересов.

Присутствие на современном рынке труда одновременно профсоюзов и ассоциаций работодателей является стабилизирующим фактором, характеризующим степень социальной зрелости того или иного общества.

Необходимым участником рынка труда является **госу-**

**дарство**, которое выполняет на нем одновременно *две функции*:

- регулирования и надзора;
- обеспечения занятости значительной части трудоспособного населения (работающего на унитарных или частично государственных предприятиях, в бюджетной сфере, в органах государственного управления), будучи по сути крупнейшим работодателем.

Первая функция государства реализуется на всех ресурсных рынках и в экономике в целом. Однако на рынке труда эффективность подобного регулирования должна быть особенно высока, поскольку от него зависит не только экономическая, но и социально-политическая стабильность общества. *Основной целью государственного регулирования* выступает обеспечение относительного паритета основных субъектов рынка, т. е. наемных работников и работодателей. Механизм и инструменты подобного регулирования будут рассмотрены ниже. Здесь следует только специально подчеркнуть опасность нарушения подобного паритета, причем в обе стороны. Угрозы социально-политической стабильности общества при нарушении паритета в пользу работодателей подробно рассмотрены в учебной и научной литературе, поэтому не нуждаются в комментариях. Однако с позиции национальных социально-экономических интересов не менее опасна и обратная диспропорция, когда государство нарушает соответствующий баланс в пользу наемных работ-

ников, что происходит в последние десятилетия во многих странах с социально-ориентированной рыночной экономикой (США, члены ЕС и др.). В случае когда государство или местные органы самоуправления в своей заботе о защите прав наемных работников переходят определенную границу, данная страна или регион теряют свою привлекательность для большинства работодателей, и прежде всего – для представителей крупного бизнеса. Завышенные требования к уровню оплаты труда и социальной поддержки увеличивают себестоимость продукции предприятия, делая ее неконкурентной, в том числе и на внешних для страны рынках. В результате предприниматели вынуждены сворачивать бизнес, закрывать производство и переводить его в страну с более либеральным трудовым законодательством (в первую очередь к таковым относятся страны Юго-Восточной Азии). Массовый вывоз промышленного капитала наносит государству и обществу прямой ущерб в форме сокращения налоговых поступлений в бюджет и увеличения числа безработных.

Вторая функция также имеет большое значение для развития рынка труда. В процессе ее практической реализации государство *призвано выступать в качестве методолога*, который должен разрабатывать и внедрять инновационные технологии управления персоналом, а в дальнейшем распространять накопленный позитивный опыт среди частных работодателей, опираясь на принадлежащие ему:

- профильные научно-исследовательские структуры;

- организации различных отраслей и сфер деятельности, выступающие в качестве экспериментальных полигонов для внедрения и отработки инновационных технологий персонального менеджмента;
- специально созданные центры консалтинговой поддержки предпринимательства, осуществляющие безвозмездное распространение соответствующего опыта.

Степень эффективности практической реализации функции методолога зависит от политики конкретного государства. Соответствующий зарубежный и отечественный опыт по данному направлению будет нами рассмотрен в главах 3 и 4 учебника.

Наконец, еще одним признаком развитой инфраструктуры рынка труда является присутствие на нем государственных и частных структур, на безвозмездной или платной основе оказывающих основным субъектам рынка различные сервисные услуги.

В роли **профессиональных посредников**, без которых невозможно эффективное функционирование любого современного рынка, выступают:

- муниципальная служба занятости населения;
- частные рекрутинговые агентства.

Указанные структуры оказывают помощь работодателям в замещении вакантных рабочих мест, а наемным работникам, соответственно, в трудоустройстве. Кроме того, они могут выполнять и другие функции (подробно они рассмат-

риваются в главе 9 учебника, посвященной регулированию численности персонала).

Вторая группа сервисных структур на рынке труда представлена государственными и негосударственными **учреждениями профессионального образования различного уровня**. Их услуги также направлены на удовлетворение соответствующих потребностей как работодателей, так и наемных работников. К наиболее распространенным типам подобных структур относятся:

- центры первичной профессиональной ориентации и начального профессионального обучения;
- учреждения, осуществляющие обучение по программам среднего профессионального образования;
- учреждения, осуществляющие обучение по программам высшего профессионального образования;
- центры повышения профессиональной квалификации и профессиональной переподготовки.

Подобные учреждения обеспечивают базовую подготовку трудовых ресурсов самой различной квалификации и их последующее обучение.

С позиции интересов развития внутрифирменного рынка труда заслуживает внимания деятельность **консалтинговых центров**, специализирующихся в области управленческого консультирования организаций работодателей. Услуги данных агентств направлены на содействие заказчику в разработке новой или совершенствовании уже функционирую-



щей системы управления персоналом. Разновидностью консалтинговых центров, играющих активную роль в поддержании правовых отношений на рынке труда, являются **юридические структуры**, воли которых выступают:

- государственные юридические консультации;
- частные адвокатские конторы;
- частнопрактикующие юристы.

Они обеспечивают квалифицированной юридической помощью и работодателей, и наемных работников. В зависимости от своего профиля и потребностей конкретного клиента такие структуры могут оказывать либо исключительно консультационные услуги, либо услуги комплексного характера, включающие представительство интересов клиента в судебных инстанциях.

В условиях рыночной экономики необходимым элементом структуры рынка труда выступают специальные механизмы его централизованного и децентрализованного регулирования. От их эффективности во многом зависит не только функционирование рассматриваемого рынка, но и степень социально-политической стабильности общества в целом.

**ЦЕНТРАЛИЗОВАННОЕ РЕГУЛИРОВАНИЕ** рынка труда осуществляет государство в лице уполномоченных органов федерального, регионального и местного (муниципального) уровня. Конечная цель подобного регулирования уже была определена ранее. Для воздействия на основных участ-

ников рынка используются как **административные, так и экономические инструменты**, порядок применения которых закреплен в трудовом, налоговом и уголовном законодательстве. При этом главным инструментом регулирования рынка труда является трудовое законодательство.

### **ПРИМЕЧАНИЕ**

Правовые аспекты управления персоналом студенты, обучающиеся по специализации «Управление персоналом», изучают в рамках дисциплины «Трудовое право». Студентам других специализаций, заинтересованным в углубленном изучении данной проблемы, рекомендуется воспользоваться соответствующим учебником Университета «Синергия»<sup>4</sup>.

**ДЕЦЕНТРАЛИЗОВАННОЕ РЕГУЛИРОВАНИЕ** рынка труда осуществляется за счет действия объективных экономических законов, в равной степени влияющих на хозяйственное поведение всех участников рынка, диктуя им общие правила игры и мотивируя к поиску наиболее эффективных решений. В силу этого рассматриваемые здесь механизмы имеют высокий регулирующий потенциал. На рынке труда подобное регулирование осуществляют две группы экономических законов:

- универсальные законы, выполняющие регулирующие

---

<sup>4</sup> Рузакова О.А. Трудовое право: учебное пособие. 2-е изд., перераб. и доп. М.: Маркет ДС, 2008.

функции на любых рынках;

- специальные законы, действующие только на рынке труда.

Наиболее эффективное воздействие на рынок труда оказывают универсальные экономические законы. Так, **закон соответствия спроса и предложения** обеспечивает регулирование ценовых характеристик товара «рабочая сила» и позволяет без всякого участия государства обеспечивать насыщение рынка именно востребованными на нем специальностями, равно как и регулировать процесс межрегионального и межотраслевого движения трудовых ресурсов.

### **ПРИМЕР**

Так, избыточный спрос на программистов резко повышает уровень их оплаты труда, что, в свою очередь, приводит к росту численности абитуриентов, желающих получить соответствующее образование. Аналогично при недостатке желающих работать в климатически неблагоприятных регионах (например, в Якутии или на Аляске) лучшим инструментом для решения этой проблемы является обеспечение существенных прибавок к заработной плате и различных «северных» льгот всем категориям специальностей и должностей.

**Закон рыночной конкуренции** решает на рынке труда не менее важные задачи, особенно если под его регулирующее воздействие попадают обе категории основных участников. Естественно, что в первую очередь он влияет на хо-

зыйственное поведение продавцов предлагаемого на данном рынке товара, следовательно, выгоден именно работодателям. Дополнительные преимущества для них обеспечиваются тем, что этот закон действует не только на внешнем, но и на внутрифирменном рынке труда. Соответственно, на внешнем по отношению к предприятию рынке труда он реализуется в форме соперничества между работниками за возможность наиболее выгодного трудоустройства, а на внутрифирменном рынке труда – в форме соперничества между работниками, во-первых, за право сохранить свое рабочее место (т. е. избежать возможного сокращения), во-вторых, за возможность дальнейшего улучшения условий найма (повышение в должности, перевод на более престижное рабочее место и т. п.).

Необходимым дополнением конкуренции между работниками выступает конкуренция между работодателями. Она возникает только в ситуациях, когда на рынке труда предлагается товар «рабочая сила» с особо привлекательными для покупателя характеристиками. Носителями такого товара сегодня выступают преимущественно три категории продавцов:

- уже состоявшиеся профессионалы дефицитной на конкретном рынке специальности или очень высокой квалификации;
- выпускники элитных образовательных учреждений, пользующихся безусловным авторитетом в глазах работода-

телей;

- высокопоставленные госслужащие, переход которых на работу в частную фирму обеспечивает ей конкурентные преимущества.

### ПРИМЕР

Так, уходящий в отставку глава региональной налоговой службы обычно имеет до сотни предложений о трудоустройстве со стороны наиболее известных предприятий региона (интересующихся, естественно, не только его квалификацией, но и деловыми связями).

Наряду с универсальными законами на рынке труда действуют и специальные экономические законы. Особую роль играет здесь **закон перемены труда**. Он отражает особенность ментальности, присущей большинству человеческих индивидуумов, и проявляется в неспособности их в течение всей своей трудовой жизни исполнять одни и те же профессиональные обязанности на одном и том же рабочем месте. На практике данный закон выражается в подсознательном стремлении человека к смене:

- характера выполняемых трудовых функций при сохранении прежней должности, квалификации и места работы;
- перечня должностных обязанностей за счет повышения профессиональной квалификации при сохранении должности и специальности;
- перечня должностных обязанностей за счет изменения должности;

- профессиональной специализации;
- профессии;
- работодателя.

Закон перемены труда активно влияет как на общее состояние рассматриваемого рынка, так и на хозяйственное поведение его главных субъектов в лице работодателей и наемных работников. Он, в частности, создает предпосылки для стихийной внутриотраслевой и, в меньшей степени, межотраслевой миграции трудовых ресурсов.

### **ПРИМЕЧАНИЕ**

Отметим, что особенности национальной трудовой ментальности проявляются и в рассматриваемой здесь проблеме. Так, отличительной чертой трудового менталитета граждан США (как «нации эмигрантов») является высочайшая степень мобильности на внешнем рынке труда, т. е. выраженная тенденция к регулярной смене работодателя. Для наших соотечественников или японцев, напротив, в большей степени характерно стремление к сохранению долгосрочных отношений с работодателем при условии регулярного изменения характера исполняемых трудовых функций.

Однако больший практический интерес вызывает механизм действия данного закона на внутрифирменном рынке труда, т. е. в рамках отдельно взятой организации. Вначале рассмотрим механизм его влияния на кадровую стратегию. При ее формировании у работодателя имеется альтернатива – проигнорировать или учесть действие закона пе-

ремены труда. В первом случае в кадровой стратегии будут отсутствовать соответствующие элементы (направления, цели, подходы), создающие условия для развития работника на внутрифирменном рынке труда. Результат такого стратегического выбора легко предсказуем. Не имея возможности реализовать рассмотренные выше потребности в своей организации, работники будут искать другой путь, действуя в одном из двух направлений:

- при наличии подобной возможности – инициативная смена работодателя (вариант, характерный для наиболее ценной части сотрудников, обычно не испытывающих проблем с новым трудоустройством);
- в остальных случаях – резкое снижение трудовой активности как результат психологического дискомфорта, испытываемого на замещаемом рабочем месте, что всегда приводит к ухудшению индивидуальных результатов труда (производительности, качества), часто к прямым нарушениям трудовой и производственной дисциплины.

Во втором случае (т. е. при учете действия закона переменны труда) кадровая стратегия должна определять необходимость наличия в системе управления персоналом специальных процедур, обеспечивающих реализацию рассматриваемого закона в процессе внутрифирменного движения трудовых ресурсов. На практике это реализуется в рамках подсистемы развития персонала по нескольким направлениям, совпадающим со сформулированными ранее потребностями

человека в изменениях трудовых функций:

Стремление человека *к смене характера выполняемых трудовых функций* при сохранении прежней должности, квалификации и места работы должно реализовываться путем регулярных горизонтальных перемещений по однотипным рабочим местам. Это обеспечивает параллельное решение еще нескольких актуальных задач *HR*-менеджмента, а именно профилактику стрессов в результате монотонной однообразной работы и сокращению брака как закономерного результата подобного стресса.

### **ПРИМЕР**

Подобная процедура была отработана еще в начале XX в. на автозаводе Г. Форда, установившего жесткий порядок ротации рабочих по различным постам сборочного конвейера – не менее одного раза за смену.

Стремление человека *к смене перечня должностных обязанностей* при сохранении должности и специальности реализуется путем обеспечения для всех категорий персонала возможности регулярно повышать квалификацию. Актуальность данной задачи не требует дополнительных комментариев, но вместе с тем предполагает и одну потенциальную угрозу. Решая рассматриваемую задачу, работодатель должен заранее оценивать свои возможности по использованию прошедших через соответствующие программы работников. В противном случае он рискует столкнуться с проблемой избыточной квалификации, негативные последствия и методы



профилактики которой будут рассматриваться в других главах.

*Стремление человека к смене перечня должностных обязанностей за счет изменения должности* реализуется в процессе планирования и управления профессиональной карьерой сотрудников. Здесь следует отметить лишь возможность несоответствия карьерных амбиций сотрудника фактически имеющимся у него профессиональным, а чаще – личностным компетенциям. Поэтому, в отличие от повышения квалификации, управление вертикальной профессиональной карьерой распространяется на ограниченную часть персонала организации.

*Стремление человека к смене профессиональной специализации и тем более профессии* проявляется далеко не у всех сотрудников. Обычно оно возникает в возрасте 30–40 лет, если решение о выборе характера будущей трудовой деятельности выпускник средней школы принимал под воздействием родителей или ближайших друзей. В некоторых случаях работодатель способен помочь своему сотруднику в решении данной проблемы, обеспечив ему возможность профессиональной переподготовки с последующим переводом в другое структурное подразделение. Однако подобная практика не характерна для большинства организаций, поскольку это, очевидно, превышает традиционный набор обязательств работодателя перед сотрудником. В странах с развитым рынком труда данные функции должно принимать на себя го-

сударство или сам желающий сменить специализацию или профессию.

### **ПРИМЕЧАНИЕ**

В данном случае заслуживает внимания опыт США, где в отношении школьников старших классов широко используются специальные методики тестирования, позволяющие с высокой точностью определить будущую профессиональную специализацию, отвечающую личностным качествам и психологическому портрету того или иного тестируемого.

*Стремление человека к смене работодателя*, на первый взгляд, всегда противоречит интересам предприятия, провоцируя текучесть кадров. Особенно опасна реализация такого стремления у наиболее ценных сотрудников – руководителей и специалистов. Право человека на свободный выбор места трудовой деятельности четко закреплено в Конституции любого государства и в трудовом законодательстве. Но с позиции интересов работодателя данное проявление закона перемены труда следует учитывать и как очевидную опасность, и как возможность определенного роста. На практике это означает реализацию мероприятий, направленных, с одной стороны, на эффективную профилактику инициативных увольнений особо ценных для работодателя сотрудников, с другой стороны, на использование любой возможности по привлечению на свое предприятие высококвалифи-

цированных специалистов, недовольных прежним работодателем.

Вторым специальным законом, регулирующим рассматриваемый рынок, выступает **закон последовательного улучшения условий труда**. В той или иной степени он реализуется в любых странах и касается не только экономической составляющей трудовых отношений. Сегодня персонал предъявляет работодателю и другие требования. Они касаются технической и экологической безопасности труда, социальной поддержки, создания психологически комфортной среды. Основную ответственность за практическую реализацию данного закона несет, естественно, государство, призванное обеспечить постепенное изменение соответствующих требований трудового законодательства. Определенный вклад могут вносить профессиональные союзы, действующие как на уровне отдельных предприятий, так и целых отраслей.

### **ПРИМЕР**

Так, крупнейшие отраслевые профсоюзы и соответствующие ассоциации работодателей США традиционно взаимодействуют друг с другом. В конце каждого финансового года они встречаются для перезаключения отраслевого тарифного соглашения, одной из позиций которого выступает антиинфляционная индексация оплаты труда. При этом последняя должна расти опережающими темпами.

Для работодателя необходимость учета действия рассматриваемого закона актуальна с позиции возможности параллельного решения нескольких значимых кадровых проблем:

- профилактики текучести кадров;
- формирования в трудовом коллективе предприятия отношений корпоративного духа;
- общего повышения имиджа предприятия как социально-ответственного работодателя на рынке труда.

## **2.2. Маркетинговые исследования рынка труда**

Необходимым условием обеспечения высоких результатов работы организации на любом из рынков, на котором она постоянно функционирует в качестве покупателя или продавца, являются его маркетинговые исследования. Общая методология маркетинговой работы изучается студентами в рамках специальной учебной дисциплины. В рамках данной главы кратко рассматриваются лишь те вопросы, которые обусловлены спецификой товара, предлагаемого на рынке труда, и особенностями деятельности его постоянных участников.

**ОСНОВНОЙ ЦЕЛЬЮ** маркетинговых исследований является объективное позиционирование конкретной организации на соответствующем (отраслевом и региональном) сегменте рынка труда, в том числе в сравнении с основными

ее конкурентами, а также определение стратегических приоритетов хозяйственного поведения на данном рынке.

Далее рассмотрим прикладные задачи, стоящие перед организацией-работодателем в процессе проведения подобных исследований:

**Первой задачей** выступает оценка соотношения спроса и предложения (а следовательно, и ценовых характеристик) трудовых ресурсов на соответствующем региональном сегменте рынка труда. Естественно, что конкретную организацию будут интересовать только определенные группы этих ресурсов в лице сотрудников необходимых ей профессий, специализации и квалификации. Наличие подобных сведений позволяет:

- прогнозировать общую вероятность реализации кадровых рисков количественного характера, прежде всего угрозу недостатка трудовых ресурсов, а значит, появления незамещенных рабочих мест;
- оценить степень дефицитности тех или иных категорий сотрудников на региональном рынке труда и в этой связи вероятность реализации угрозы переманивания конкурентами имеющихся у организации высококвалифицированных специалистов;
- более точно прогнозировать расходы на оплату труда персонала, исходя из динамики среднерыночных цен на соответствующие ресурсы.

**Второй задачей** выступает оценка номенклатуры и цено-

вых характеристик услуг, предлагаемых специализированными структурами, действующими на соответствующем региональном рынке. Конкретными объектами изучения здесь выступают:

- услуги профессиональных посредников на рынке труда;
- услуги учреждений профессионального образования в области базовой и дополнительной подготовки требующихся организации рабочих и дипломированных специалистов;
- услуги консалтинговых центров в области проектирования и оптимизации системы управления персоналом, кадрового аудита, психологической поддержки, юридического сопровождения кадровой деятельности организации.

### **ПРИМЕЧАНИЕ**

При отсутствии предложения или низком качестве указанных выше услуг, предлагаемых в регионе размещения конкретного предприятия, объектами маркетинговых исследований должны стать рынки труда соседних регионов.

*Третьей задачей* выступает оценка опасностей и возможностей для хозяйственных интересов организации, вытекающих из политики, реализуемой на рынке труда органами государственного и муниципального управления, в частности:

- программы поддержки кадрового направления деятельности работодателей (например, наличие или отсутствие системы профессиональной ориентации выпускников средней школы, дотируемых из соответствующего бюджета про-

грамм подготовки кадров, налоговых льгот при создании новых рабочих мест);

- дополнительные требования к работодателям, действующие на территории конкретного региона в части условий охраны труда и социальных гарантий.

**Четвертой задачей** выступает оценка степени привлекательности конкретной организации как работодателя в сравнении с основными ее конкурентами. Эти сведения необходимы для объективной оценки динамики имиджа организации на рынке труда (который специально рассматривается в заключительном параграфе данной главы). Для получения соответствующей исходной информации для анализа необходимо выявить:

- средний уровень текучести кадров на региональном рынке труда и у основных конкурентов;
- средний уровень оплаты труда по категориям персонала на региональном рынке труда в целом и у основных конкурентов;
- средний возраст руководителей и ведущих специалистов у основных конкурентов;
- программы дополнительного обучения и социальной поддержки, реализуемые основными конкурентами;
- степень удовлетворенности сотрудников основных конкурентов своими отношениями с работодателями.

Далее рассмотрим возможные **СТРАТЕГИЧЕСКИЕ ПОДХОДЫ к организации маркетинговых исследований**

**рынка труда.**

**Первый подход** предполагает проведение соответствующих исследований собственными силами, т. е. сотрудниками службы персонала.

**Преимуществами** такого подхода являются:

- большая степень оперативности подобных исследований, в том числе в режиме непрерывного мониторинга ситуации на рынке труда;
- более высокий уровень ответственности штатных маркетологов организации за результаты своей работы.

**Недостатками** такого подхода выступают:

- отсутствие доступа к базам данных региональных рекрутинговых агентств, обычно содержащих разностороннюю и постоянно обновляемую маркетинговую информацию;
- трудности с привлечением в штат собственной службы персонала квалифицированного маркетолога, специализирующегося на рынке труда.

В силу действия указанных преимуществ и недостатков данный подход **целесообразен** только для крупных организаций (корпораций), в составе кадровой службы которых имеется возможность создать соответствующее специализированное подразделение.

### **ПРИМЕР**

Так, в организационной структуре управления (далее – ОСУ) Департамента персонала крупной корпорации создается Управление рекрутинга и



внешних связей, в составе которого и функционирует  
Отдел маркетинговых исследований рынка труда.

**Второй подход** предполагает передачу соответствующих функций сторонней специализированной организации, обычно одному из лидирующих на региональном рынке труда рекрутинговых агентств.

**Преимуществами** такого подхода выступают:

- наличие у таких агентств собственных постоянно обновляемых баз данных о ситуации на соответствующем рынке труда;
- высокий профессионализм специалистов, работающих в таких специализированных (как правило, высокорентабельных) агентствах;
- при сотрудничестве организации с рекрутинговым агентством на постоянной основе – возможность получения маркетинговой информации о динамике ситуации на рынке труда в качестве дополнительного бесплатного бонуса.

**Недостатками** такого подхода выступают:

- меньшая степень оперативности получения организацией необходимой маркетинговой информации – при отсутствии договора о постоянном сотрудничестве с рекрутинговым агентством;
- меньшая степень ответственности сотрудников стороннего для организации рекрутингового агентства (отвечающих за качество результатов своей работы только гонораром, но не рабочим местом).

В силу действия указанных преимуществ и недостатков данный подход **целесообразен** для организаций, представляющих малый и средний бизнес, где содержание в штате службы персонала маркетологов экономически нецелесообразно.

Современная теория маркетинга предполагает, что при организации исследований на рынке труда работодатель должен соблюдать определенные МЕТОДИЧЕСКИЕ ТРЕБОВАНИЯ.

**Первым требованием** выступает регулярность проведения исследований, по ряду позиций – в режиме непрерывного мониторинга. Использование устаревшей, следовательно, уже недостоверной информации является типовой причиной ошибочных управленческих решений по любому направлению и в любой сфере деятельности.

### **ПРИМЕР**

Так, отсутствие непрерывного мониторинга динамики спроса-предложения трудовых ресурсов на региональном рынке труда может привести к массовым инициативным увольнениям ценных работников и, как результат, к стремительному ухудшению рыночных позиций организации.

**Вторым требованием** выступает необходимость поиска работодателем не только достоверных, но и доступных для него источников маркетинговой информации. В условиях рыночной экономики значительная часть сведений, необходимых современному работодателю, отсутствует в открытых

источниках. Для крупных корпораций с учетом их финансовых возможностей это не составляет большой проблемы. Они способны заплатить за любую нужную им информацию, включая ее первичную обработку. У большинства остальных хозяйствующих субъектов такие возможности объективно отсутствуют.

### **ПРИМЕЧАНИЕ**

В странах с развитой системой государственной поддержки малого и среднего предпринимательства функционируют специальные информационные центры, финансируемые из региональных бюджетов, безвозмездно предоставляющие работодателям необходимую маркетинговую информацию, в том числе о состоянии рынка труда.

**Третьим требованием** выступает вынужденная необходимость сочетание легитимных и (в качестве вынужденной меры) нелегитимных методов исследования. К *легитимным* относятся методы, ориентированные на использование исключительно открытых источников информации, к которым относятся:

- профильные периодические печатные издания, регулярно публикующие информацию об общем состоянии национального и региональных рынков труда, включая отдельные их сегменты (предложение различных категорий трудовых ресурсов, степень развития инфраструктуры, изменения в законодательстве и т. п.);

- печатные информационные бюллетени и сайты региональных служб занятости, содержащие сведения о спросе и предложении трудовых ресурсов и конкретных специалистов;
- сайты рекрутинговых агентств, профессиональных образовательных учреждений и консалтинговых агентств с информацией о предлагаемых ими услугах.

К *нелигитимным*, в свою очередь, относятся методы, ориентированные на получение информации о кадровом направлении деятельности основных конкурентов. Наибольшую ценность с позиции прикладных задач маркетинговых исследований представляют сведения, касающиеся:

- степени удовлетворенности конкурента услугами, полученными от профессиональных посредников и сервисных структур на соответствующем региональном рынке труда;
- проблем, возникших у конкурента с профсоюзом, а также органами государственного надзора в сфере трудовых отношений;
- инновационных технологий управления персоналом, разработанных и апробированных конкурентом;
- текучести кадров у конкурента в режиме инициативных увольнений, дифференцированной по категориям персонала;
- сотрудников, уволенных в конкурирующей организации за различные формы обмана доверия работодателя (хищения, разглашение конфиденциальной информации, взят-

ки, саботаж), а также за некомпетентность и безответственность;

- наличия у конкурента ключевых рабочих мест, незамещенных в течение длительного времени;
- использования конкурентом «серых» схем оплаты труда, труда незаконных мигрантов, допущенных серьезных нарушениях в области безопасности труда иных требований трудового законодательства;
- степени удовлетворенности трудового коллектива конкурирующей организации в целом и наиболее ценных ее сотрудников своими условиями найма и т. п.

Очевидно, что в открытых источниках такая информация отсутствует, поэтому доступ к ней можно получить, только используя методы из инструментария деловой разведки.

### **ПРИМЕЧАНИЕ**

При этом надо учитывать, что использование таких методов в отношении конкурентов может вызвать соответствующую ответную реакцию. В странах, где существуют исторически сложившиеся традиции ведения профессионального предпринимательства и законодательной защиты его интересов, уличение конкретной организации в использовании методов недобросовестной конкуренции автоматически вызывает либо судебное преследование с легко прогнозируемыми результатами, либо, как минимум, публичное осуждение со стороны других членов предпринимательского сообщества.

В заключение сформулируем перечень основных РЕЗУЛЬТАТОВ МАРКЕТИНГОВЫХ ИССЛЕДОВАНИЙ на рынке труда:

- регулярные аналитические обзоры для топ-менеджмента организации, характеризующие изменение ситуации на исследуемом рынке и прогноз по ее дальнейшей динамике;
- рекомендации по выбору приоритетных для организации сегментов рынка трудовых ресурсов;
- рекомендации по выбору приоритетных для организации методов привлечения новых сотрудников;
- рекомендации по выбору стратегических партнеров организации из числа образовательных учреждений, рекрутинговых агентств и консалтинговых центров;
- рекомендации по дополнительной защите конкретных категорий сотрудников организации от переманивания конкурентами.

## **2.3. Внешние коммуникации работодателя на рынке труда**

Хозяйственная деятельность любого предприятия предполагает необходимость поддержания бизнес-коммуникаций со сторонними организациями. Они систематизируются по многим признакам, одним из которых является их функциональное назначение. В данном параграфе студент познакомится с бизнес-коммуникациями, которые связаны

с функционированием кадрового направления деятельности современной организации. В роли контактных аудиторов и прямых бизнес-партнеров выступают различные группы субъектов рынка труда. Правильная организация взаимодействия с ними обеспечивает хозяйствующему субъекту дополнительные рыночные возможности, а следовательно, и конкурентные преимущества, причем не только на указанном рынке.

Вначале рассмотрим бизнес-коммуникации работодателя с **ПРОФЕССИОНАЛЬНЫМИ ПОСРЕДНИКАМИ НА РЫНКЕ ТРУДА**. Присутствие посредников является одним из признаков развитой инфраструктуры любого современного рынка. На рынке труда первые такие посредники появились еще на рубеже XIX–XX вв. и были представлены в основном государственными структурами.

### **ПРИМЕР**

Так, в 1920-х годах, в период массовой безработицы, в народном хозяйстве Советской России, разрушенном в результате гражданской войны, были широко востребованы услуги так называемых бирж труда, функционирующих при местных органах власти. Аналогичные функции приняли на себя правительства США в период

Великой депрессии и Германии начала 1930-х годов, обеспечившие временное трудоустройство десятков миллионов безработных граждан на общественные работы.

В середине XX в. на Западе и в 1990-х годах в России стали активно создаваться частные кадровые агентства, ассортимент услуг которых постоянно расширялся. Современная классификация посредников на рынке труда представлена в табл. 9.

Таблица 9

### **Классификация профессиональных посредников на рынке труда**

Признак классификации	Классификация
По ведомственной принадлежности	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ муниципальные службы занятости населения;</li><li>▪ частные специализированные посредники (кадровые и рекрутинговые агентства);</li><li>▪ специализированные структурные подразделения организаций различных форм собственности и отраслевой принадлежности (например, центры трудоустройства выпускников крупных вузов или выходящих в отставку военнослужащих)</li></ul>
По целевой направленности услуг	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ универсальные посредники, оказывающие самые разнообразные услуги на рынке труда;</li><li>▪ посредники, специализирующиеся на оказании одной или нескольких взаимосвязанных услуг</li></ul>
По стоимостному характеру услуг	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ организации, оказывающие услуги на безвозмездной основе (например, службы занятости населения);</li></ul>



Признак классификации	Классификация
	<ul style="list-style-type: none"> <li>организации, оказывающие услуги на платной основе (например, частные рекрутинговые агентства)</li> </ul>
По форме бизнес-взаимодействия	<ul style="list-style-type: none"> <li>организации, оказывающие услуги преимущественно в режиме разового бизнес-контакта;</li> <li>организации, оказывающие услуги преимущественно в режиме реализации отношений стратегического партнерства</li> </ul>

Наряду с традиционными посредническими услугами, т. е. трудоустройством граждан и содействием в замещении вакантных рабочих мест, имеющихся у работодателей, профессиональные посредники оказывают **дополнительные услуги**.

**Во-первых**, наемным работникам:

- первичное и дополнительное профессиональное обучение, включая полную профессиональную переподготовку;
- специальные тренинги для успешного прохождения процедур отбора у потенциального работодателя.

**Во-вторых**, работодателям:

- услуги по первичному отбору кандидатов на трудоустройство, предполагающие использование таких процедур, как собеседование с психологом, тестирование и т. д.;
- услуги по проверке потенциальной лояльности кандидатов на трудоустройство;
- услуги, связанные с целевым переманиванием конкрет-

ных менеджеров и специалистов у прежнего работодателя по заказу клиента («хэдхантинг» или «охота за головами»);

- услуги по подбору топ-менеджеров по заказу *VIP*-клиентов («эксекьютив сеч»);

- услуги по найму нештатных работников в режиме лизинга, предполагающие передачу рекрутинговым агентством (лизингодателем) числящихся в его штате наемных работников (объектов лизинга) для временного использования конкретному работодателю (лизингополучателю) на условиях, установленных специальным договором («аутстаффинг»);

- услуги по содействию в трудоустройстве сотрудников клиента, чьи рабочие места подлежат сокращению («аутплейсмент»).

*Основными критериями для выбора профессионального посредника* на рынке труда в качестве стратегического бизнес-партнера организации-работодателя выступают:

- стаж работы на рынке посреднических услуг;
- номенклатура предлагаемых услуг;
- качество клиентской базы, уже имеющейся у данного агентства;

- рейтинг частного посредника на региональном рынке труда, определенный профильными средствами массовой информации;

- ценовые характеристики предлагаемых услуг.

*Технология формирования* бизнес-коммуникаций работодателя с профессиональными посредниками на рынке тру-

да включает в себя несколько последовательных мероприятий (или «шагов»).

Первым «шагом» выступает маркетинговое *исследование рынка услуг профессиональных посредников* на рынке труда в целях получения информации об общем его состоянии на территории конкретного региона и характеристик услуг конкретных субъектов.

Вторым «шагом» является *выбор нескольких таких посредников*, в наибольшей степени отвечающих потребностям конкретного работодателя исходя из определенных выше критериев.

Третий «шаг» связан с *практической апробацией качества посреднических услуг*. Для этого каждому из отобранных посредников поручается оказать организации те или иные разовые услуги различной степени сложности. Результаты такой апробации подлежат тщательной оценке на основе традиционного метода анализа соотношения цены и качества.

### **ПРИМЕЧАНИЕ**

При наличии достаточных финансовых возможностей целесообразен независимый аудит, например контрольная проверка рекомендованного кандидата конкурирующим рекрутинговым агентством. В остальных случаях используется оценка собственных руководителей, в подчинение которых поступил сотрудник, рекомендованный рекрутинговым

агентством.

Четвертым «шагом» является *выбор стратегических бизнес-партнеров* по результатам проведенной оценки. Отношения с ними оформляются по любой из указанных ниже схем:

- устная договоренность между руководителями соответствующих организаций-партнеров, определяющая общие условия их дальнейшего сотрудничества на основе «джентльменского соглашения»;
- подписание совместного «протокола о намерениях», закрепляющего конкретные обязательства, не имеющие, однако, юридической силы;
- заключение официального договора о постоянном обслуживании с юридическим закреплением взаимных требований и обязательств.

В заключение сформулируем основные *методические требования к организации партнерских отношений* с профессиональными посредниками на рынке труда:

- наличие у потребителя альтернативного варианта получения основной посреднической услуги – привлечения новых работников;
- использование работодателем механизмов перспективного планирования изменения потребностей в трудовых ресурсах, по результатам которого осуществляется заблаговременное размещение заказов на привлечение новых или трудоустройство сокращаемых сотрудников;

- использование гибкой системы оплаты услуг профессионального посредника.

### **ПРИМЕР**

Так, могут сочетаться регулярные фиксированные платежи за информационное обслуживание и разовые платежи за содействие в привлечении новых сотрудников, дифференцированные в зависимости от их профессиональных категорий и необходимости оказания дополнительных (сопутствующих) услуг.

Далее рассмотрим бизнес-коммуникации работодателя с **УЧРЕЖДЕНИЯМИ ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ**. Сегодня существование в государстве многоуровневой и, главное, инновационно ориентированной системы такого образования выступает необходимым условием обеспечения конкурентоспособности национальной экономики и национальной экономической безопасности. Ее основной целью является оперативное и полномасштабное удовлетворение потребностей рынка труда в молодых работниках, обладающих профессиональными компетенциями, требующимися всем типам работодателей.

Целостная система профессионального образования начала формироваться в ведущих странах Европы (включая Россию) и в Северной Америке в последней четверти XIX в.

### **ПРИМЕР**

Так, В Российской империи к началу событий 1917 г. уже существовала полноценная трехуровневая система

профессионального образования. Она включала в себя учреждения начального профобразования – фабричные училища (аналог современных ПТУ), учреждения среднего специального образования – технические и коммерческие училища (аналог современных колледжей) и практико-ориентированные вузы.

В дальнейшем эта система постоянно развивалась путем появления все новых государственных и негосударственных образовательных учреждений. Их классификация представлена в табл. 10.

Таблица 10

**Классификация учреждений профессионального образования**

Признак классификации	Классификация
По уровню профессионального образования	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ центры первичной профессиональной ориентации и начальной профессиональной подготовки;</li> <li>▪ учреждения среднего профессионального образования;</li> <li>▪ учреждения высшего профессионального образования;</li> <li>▪ учреждения послевузовского профессионального образования и профессиональной переподготовки</li> </ul>
По ведомственной принадлежности	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ государственные образовательные учреждения;</li> <li>▪ негосударственные образовательные учреждения;</li> <li>▪ корпоративные образовательные учреждения (учебные центры, «корпоративные университеты»)</li> </ul>
По содержанию образовательных программ	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ образовательные учреждения, предлагающие только программы базового (начального, среднего специального или высшего) профессионального образования;</li> </ul>

Признак классификации	Классификация
По содержанию образовательных программ	<ul style="list-style-type: none"> <li>образовательные учреждения, предлагающие только программы курсовой профессиональной подготовки (повышения квалификации и профессиональной переподготовки);</li> <li>образовательные учреждения, предлагающие обучение в формате системы непрерывного образования</li> </ul>
По подходу к определению цели образовательного процесса	<ul style="list-style-type: none"> <li>образовательные учреждения, ориентированные на «знаниевый подход», в соответствии с которым главной задачей является приобретение обучаемым необходимых знаний и представлений о будущей профессиональной деятельности;</li> <li>образовательные учреждения, ориентированные на «компетентностный подход», в соответствии с которым главной задачей определяется приобретение обучаемым наряду с представлениями и знаниями в первую очередь навыков и умений, необходимых в будущей профессиональной деятельности</li> </ul>

В условиях рыночной экономики большинство учреждений профессионального образования, включая и государственные, предлагают организациям-работодателям самые разнообразные ***формы бизнес-взаимодействия***, в том числе предполагающие установление отношений стратегического партнерства. Оно обеспечивает обеим сторонам многочисленные преимущества за счет реализации таких мероприятий, как:

- совместный мониторинг и постоянный обмен информацией о текущем состоянии и прогнозируемых изменениях спроса-предложения на отраслевом и региональном рынке труда;
- совместная разработка и последующая актуализация



системы профессиональных компетенций и профессиональных стандартов сотрудников организации-работодателя, предназначенных в том числе для использования в системе профессионального образования;

- заказы со стороны организации-работодателя на целевую подготовку молодых специалистов;
- отбор будущих сотрудников организации-работодателя из числа учащихся старших курсов учреждений высшего и среднего профессионального образования и организация их последующей подготовки на основе индивидуальных учебных планов (с учетом специфики и профессиональных компетенций планируемого рабочего места);
- обеспечение первичного развития (профессиональная и психологическая адаптация, необходимое дополнительное обучение) молодых специалистов еще до завершения их образования путем организации специальных стажировок на будущем месте работы, завершающихся преддипломной практикой;
- привлечение ведущих специалистов организации-работодателя к учебному процессу в партнерском образовательном учреждении, а также к актуализации используемого учебно-методического контента и к экспертизе качества образовательных программ;
- участие партнерского образовательного учреждения в разработке и реализации корпоративной программы повышения квалификации и профессиональной переподготовки

сотрудников организации-работодателя в формате системы непрерывного образования, в том числе с использованием современных ИТ;

- создание в организации-работодателе исследовательских лабораторий, занимающихся прикладными проблемами их перспективного развития, с которыми на постоянной основе будут сотрудничать ведущие представители партнерского вуза (только для корпораций);

- спонсорские программы, осуществляемые работодателем в целях укрепления материально-технической базы и улучшения качества услуг партнерского образовательного учреждения (только для высокорентабельных организаций как потенциальных спонсоров).

***Основными критериями для выбора учреждения профессионального образования*** в качестве стратегического бизнес-партнера организации-работодателя выступают:

- стратегическая ориентация на реализацию компетентностного подхода к организации учебного процесса (главный фактор);

- стаж работы на рынке образовательных услуг по интересующим работодателя специальностям;

- полнота и содержание образовательных программ с позиции соответствия их профессиональным компетенциям и профессиональным стандартам в конкретном секторе экономики;

- качество используемого образовательного контента;

- степень насыщенности учебного процесса инновационными образовательными технологиями;
- способность предложить потребителям услуги в формате системы непрерывного образования;
- качество преподавательского состава, в том числе удельный вес штатных преподавателей, имеющих практический опыт работы в сфере профессиональной деятельности, интересующей работодателя;
- наличие отношений долгосрочного партнерства образовательного учреждения с другими представителями бизнес-сообщества;
- степень востребованности выпускников образовательного учреждения на отраслевом рынке труда;
- предпринимательская активность образовательного учреждения;
- рейтинг образовательного учреждения, определенный уполномоченными государственными органами или независимыми экспертами;
- территориальное расположение образовательного учреждения;
- ценовые характеристики предлагаемых услуг.

Технология формирования бизнес-коммуникаций с учреждениями профессионального образования аналогична уже рассмотренной технологии взаимодействия с профессиональными посредниками на рынке труда. Но предварительно работодатель должен определиться с выбором *общего под-*

*хода к организации такого сотрудничества.* Как и другие стратегические подходы, он предполагает необходимость выбора одного из вариантов, к которым в данном случае относятся:

- первый вариант обуславливает ориентацию *на полный отказ от услуг* сторонних образовательных учреждений, т. е. на организацию обучения всех категорий сотрудников собственными силами – либо на рабочих местах, либо в корпоративном учебном центре;

### **ПРИМЕЧАНИЕ**

Подобный вариант характерен сегодня только для крупнейших корпораций, способных не только финансировать деятельность собственного корпоративного учебного центра (или целого корпоративного университета), но и обеспечить функционирование эффективной корпоративной системы повышения квалификации персонала.

- второй вариант обусловливает ориентацию *на разовые заказы* на приобретение образовательных продуктов у самых различных образовательных учреждений исходя из текущей конъюнктуры рынка;

### **ПРИМЕЧАНИЕ**

Наиболее распространенный в нашей стране вариант, обеспечивающий работодателю возможность оперативного управления соответствующими затратами по кадровому направлению, но не позволяющий воспользоваться рассмотренными

ранее преимуществами отношений стратегического партнерства с учреждениями профессионального образования.

- третий вариант обуславливает ориентацию *на долгосрочные бизнес-коммуникации*, основанные на отношениях стратегического партнерства работодателя и конкретного образовательного учреждения.

### **ПРИМЕЧАНИЕ**

Вариант, характерный для высокорентабельных субъектов рынка, прежде всего из числа предприятий малого и среднего бизнеса. Наряду с необходимостью выделения соответствующих финансовых ресурсов предполагает обязательный контроль со стороны работодателя над качеством образовательных услуг.

В заключение рассмотрим бизнес-коммуникации работодателя с КОНСАЛТИНГОВЫМИ ЦЕНТРАМИ, функционирующими на рынке труда. Первые такие центры появились в США и в Советском Союзе практически одновременно – в первой четверти XX в. Процесс их становления и развития специально рассматривается в главах 3 и 4, посвященных обзору зарубежного и отечественного опыта управления персоналом. Здесь же отметим, что если в нашей стране до начала рыночных преобразований работодатели получали соответствующие консалтинговые услуги от государственных научно-исследовательских и образовательных учреждений на безвозмездной основе, то за рубежом лидерство на данном

сегменте рынка труда сразу захватили частные консультанты. Классификация рассматриваемых субъектов рынка труда представлена в табл. 11.

Таблица 11

## Классификация консалтинговых центров на рынке труда

Признак классификации	Классификация
По ведомственной принадлежности	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ консалтинговые центры, выступающие как самостоятельные юридические лица;</li><li>▪ консалтинговые центры, выступающие как структурные подразделения государственных учреждений и частных корпораций, уполномоченные оказывать соответствующие услуги сторонним организациям</li></ul>
По уровню специализации	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ многопрофильные консалтинговые центры, работающие в сфере управленческого консультирования, в том числе и по кадровому направлению деятельности;</li><li>▪ консалтинговые центры, специализирующиеся в области только <i>HR</i>-менеджмента;</li><li>▪ узкоспециализированные консалтинговые центры, оказывающие услуги в области мониторинга и коррекции психологического климата в трудовом коллективе организации-заказчика, проводящие тренинги руководящего персонала, обеспечивающие юридическую поддержку в области трудовых отношений и т. п.</li></ul>

Сегодня государственные и частные консалтинговые центры предлагают организациям-работодателям самые разнообразные консультационные услуги, направленные на по-

вышение эффективности функционирования кадрового направления их деятельности, в том числе внутрифирменной системы *HR*-менеджмента:

- разработку комплексной системы *HR*-менеджмента для вновь создаваемой или полностью реструктуризируемой организации-заказчика;
- аудит качества человеческого капитала организации-работодателя;
- аудит состояния психологического климата в трудовом коллективе организации-заказчика и, при необходимости, его коррекция;
- аудит (оценка эффективности) уже функционирующей системы персонального менеджмента организации-заказчика;
- оптимизацию всей системы персонального менеджмента организации-заказчика или ее отдельных операционных подсистем;
- актуализацию внутреннего кадрового документооборота заказчика на основе внедрения современных *IT*;
- локальные консультации, а также обучение и специальные тренинги для сотрудников кадровой службы организации-заказчика или руководителей ее структурных подразделений;
- юридические консультации в области трудовых отношений, представительство интересов работодателя на судебных процессах, инициированных его сотрудниками, проф-

союзом, органами госнадзора.

Наиболее востребованной и дорогостоящей услугой из приведенного выше ассортимента выступает оптимизация системы управления персоналом организации-работодателя.

### **ПРИМЕЧАНИЕ**

В штате кадровых служб большинства современных работодателей отсутствуют специалисты, способные профессионально организовать работу по комплексной реорганизации системы управления персоналом. Поэтому будущий менеджер любой специализации обязан знать хотя бы общую технологическую последовательность их оказания, с тем чтобы в дальнейшем правильно сформулировать техническое задание соответствующему подрядчику.

Полный объем данной услуги включает в себя десять или как минимум девять последовательно осуществляемых технологических этапов, содержание которых отражено в табл. 12.

Таблица 12

**Технологическая последовательность оказания консалтинговой услуги по оптимизации системы *HR*-менеджмента организации-заказчика**



№ этапа	Содержание технологического этапа	Результат
1	Аудит эффективности системы	Экспертное заключение
2	Разработка и согласование с руководством организации-заказчика предложений о необходимых изменениях в ее кадровой стратегии	Проект актуализированной кадровой стратегии

№ этапа	Содержание технологического этапа	Результат
3	Разработка и согласование с руководством организации-заказчика и специалистами ее кадровой службы предложений о необходимых изменениях в операционных подсистемах и блоке обеспечения системы персонального менеджмента	Задание на проектирование системы HR-менеджмента
4	Разработка проектов новых внутренних документов, регламентирующих соответствующие операционные подсистемы персонального менеджмента	Проекты новых регламентов
5	Согласование указанных проектов со специалистами кадровой службы организации-заказчика, при необходимости — проведение их специального обучения, подготовка документов к утверждению	Готовые к утверждению внутренние регламенты
6	Организация процесса внедрения согласованных с заказчиком инноваций по типовым технологиям, применяемым в сфере управленческого консалтинга	Акт о передаче системы в опытную апробацию
7	Авторский надзор со стороны разработчиков за процессом опытной апробации внедренных инноваций	Промежуточная информация о результатах надзора
8	Подведение итогов опытной апробации, оценка эффективности внедренных инноваций и внесение требующихся корректив	Заключение о результатах апробации
9	Участие в переводе системы HR-менеджмента (или соответствующих ее элементов) в режим постоянной эксплуатации	Акт о передаче системы в постоянную эксплуатацию
10	Последующий авторский надзор за эксплуатацией системы	Регулярная информация о результатах надзора

*Основными критериями для выбора консалтингового*

**центра** в качестве стратегического бизнес-партнера работодателя выступают:

- готовность центра обеспечить непосредственное участие своих специалистов во внедрении предлагаемых инноваций и последующий авторский надзор за их эксплуатацией (как главный критерий);
- стаж работы на рынке консалтинговых услуг;
- профессионализм специалистов консалтингового центра;

### **ПРИМЕЧАНИЕ**

Данный критерий определяется в первую очередь удельным весом штатных консультантов, имеющих практический опыт работы в качестве руководителей и экспертов кадровых служб крупных корпораций или преподавателей наиболее авторитетных вузов соответствующего профиля.

- качество уже имеющейся у консалтингового центра клиентской базы;
- рейтинг такого центра, определенный независимыми экспертами;
- территориальное расположение консалтингового центра;
- ценовые характеристики предлагаемых услуг.

В последние несколько лет некоторые консалтинговые центры предлагают на рынке труда новую услугу, адресованную уже не работодателям, а наемным работникам. Она

предполагает консультации и прямые тренинги, направленные на облегчение процесса трудоустройства. В частности, клиентам помогают правильно составить резюме, знакомят с существующими методиками отбора кандидатов на трудоустройство, обучают правильному поведению в процессе интервью с рекрутером или психологом, представляющих работодателя. Подобная услуга в области HR-консалтинга особенно актуальна для молодых сотрудников, не имеющих достаточного личного опыта в трудоустройстве. Учитывая, что от эффективности прохождения кандидатом процедуры отбора зависит не только сама возможность замещения вакансии, но и размер его первого в данной организации должностного оклада (по мнению профессиональных рекрутеров, диапазон здесь может достигать 35–40 %), расходы на оплату рассматриваемой консультационной помощи можно уверенно отнести к числу быстро окупаемых.

## **2.4. Имидж работодателя на рынке труда и определяющие его факторы**

Имидж (от англ. *image* – образ, изображение) в специальной литературе трактуется как некий искусственный образ, который формируется в общественном или индивидуальном сознании различными средствами с целью создания определенного отношения к соответствующему объекту. При этом он может сочетать в себе как реальные свойства объекта, так

и лишь приписываемые ему. В зависимости от целей юридических или физических лиц, формирующих имидж конкретного хозяйствующего субъекта, данный имидж может обеспечить субъекту либо конкурентные преимущества (позитивный имидж), либо конкурентные недостатки (негативный имидж). Имидж может характеризовать одну и ту же организацию с различных точек зрения, например, с позиции ее надежности (как банка), качества продукции (как завода), законопослушности (как налогоплательщика) и т. п.

Исходя из этого, под ИМИДЖЕМ ОРГАНИЗАЦИИ КАК РАБОТОДАТЕЛЯ будет пониматься *искусственный образ организации, характеризующий степень ее привлекательности для наемных работников в качестве работодателя*. Сразу отметим несколько важных уточняющих положений. Во-первых, данный имидж формируется как на внешнем, так и на внутрифирменном рынке труда. На внешнем рынке он создается с целью формирования некоего образа конкретного работодателя в глазах сотрудников других организаций, выпускников учреждений профессионального образования, временно безработных граждан. На внутрифирменном рынке труда аналогичный образ создается в глазах собственных сотрудников конкретной организации-работодателя. Во-вторых, как и на других рынках, здесь могут использоваться методы недобросовестной конкуренции. Они реализуются путем формирования негативного имиджа конкурента именно как работодателя. Это позволяет удер-

жать собственных сотрудников от перехода в соперничающую на рынке организацию, а в некоторых случаях облегчить переманивание к себе наиболее ценных ее специалистов.

Одной из компетенций будущего менеджера по персоналу является умение убедить руководство своей организации в целесообразности постоянного внимания к данному вопросу и необходимости выделения инвестиций в формирование и поддержание ее позитивного имиджа на рынке труда. Для этого он должен понимать механизм влияния имиджа на рыночные позиции любого хозяйствующего субъекта. Наличие позитивного имиджа позволяет работодателю успешно решать стратегически значимые задачи, поскольку обеспечивает ему целый ряд конкурентных преимуществ.

***Во-первых,*** у престижного на внешнем рынке труда работодателя появляется возможность привлекать с данного рынка лучшие по своим потребительским качествам трудовые ресурсы. При этом они будут представлены не безработными, а действующими сотрудниками других организаций (в том числе прямых конкурентов), по каким-либо причинам недовольными имеющимся работодателем. В современных условиях они активно ищут новую работу, отслеживая появляющиеся объявления о наличии вакантных рабочих мест, а также в инициативном порядке рассылая свои резюме привлекательным для них работодателям. Очевидно, что организации с высоким имиджем на соответствующем

щем региональном рынке труда будут объектами их приоритетного внимания.

### **ПРИМЕЧАНИЕ**

Для организаций с наиболее высоким имиджем на рынке труда здесь обеспечивается и дополнительное конкурентное преимущество, а именно возможность избежать расходов на переманивание сотрудников у конкурентов. В обычных условиях основным мотивирующим инструментом, используемым для решения этой задачи, выступают принципиально лучшие экономические условия найма, нежели на прежнем месте работы. Рассматриваемые здесь хозяйствующие субъекты избавлены от необходимости предлагать такие условия. Главным мотивом для кандидата на трудоустройство в престижную компанию выступает уже не прибавка к зарплате. Переход в нее на работу означает для кандидата прежде всего повышение собственного профессионального статуса, причем как в собственных глазах, так и в глазах окружающих (родственников, знакомых).

В результате у работодателей с высоким имиджем на внешнем рынке труда всегда имеется возможность осуществлять наем новых сотрудников исключительно на основе конкурсного отбора из большого числа кандидатов на трудоустройство. Теория рекрутинга определяет данное конкурентное преимущество в качестве одной из главных предпосылок постоянного улучшения качества человеческого капи-

тала для любой современной организации.

**Во-вторых**, высокий имидж на внутрифирменном рынке труда обычно сокращает до минимума текучесть кадров в форме инициативных увольнений работников. По очевидным причинам они стремятся сохранить свои рабочие места, руководствуясь известной поговоркой «от добра добра не ищут». Общим для всех организаций конкурентным преимуществом, связанным с сокращением текучести кадров, является возможность не допустить ухудшения качества своего человеческого капитала. Для некоторых же категорий работодателей рассматриваемый фактор создает и дополнительные преимущества. В главе 1 уже рассматривались возможные угрозы информационной и имущественной безопасности организации в результате переманивания сотрудников-«секретоносителей» или курирующих закрепленные за ними клиентские группы. Неслучайно многие современные работодатели определяют профилактику инициативных увольнений в качестве одной из приоритетных задач персонального менеджмента.

### **ПРИМЕЧАНИЕ**

При этом нельзя забывать, что сегодня многие молодые амбициозные сотрудники, прежде всего выпускники вузов, рассматривают работу в престижной корпорации в качестве трамплина, обеспечивающего быстрый карьерный рост уже по другому месту работы. В этом случае конкурентные преимущества, обеспечиваемые высоким имиджем работодателя,



автоматически превращаются в конкурентный недостаток.

**В-третьих**, высокий имидж позволяет уменьшить вероятность негативной реализации любых видов кадровых рисков – от недостаточной квалификации из-за нежелания сотрудника своевременно пройти дополнительное обучение до прямой безответственности и нелояльности. В данном случае основным мотивом к добросовестному исполнению всех принятых на себя трудовых обязательств будет желание не потерять работу в престижной организации по решению работодателя. Поскольку ежегодные потери российских предприятий от брака и других форм негативной реализации человеческого фактора исчисляются миллиардами рублей, значимость данного конкурентного преимущества очевидна.

**В-четвертых**, статус организации как престижного работодателя открывает ей возможности для сотрудничества с посредническими и сервисными структурами, наиболее авторитетными на соответствующем региональном или отраслевом сегменте рынка труда. В данном случае работает принцип, хорошо известный уже не только зарубежным, но и отечественным предпринимателям – имидж компании определяется в первую очередь статусом ее постоянной клиентуры. Рассматриваемое здесь преимущество обеспечивает работодателю не только гарантию высокого качества соответствующих услуг, но и возможность получать их на более выгодных условиях.

## ПРИМЕР

Так, известная корпорация, выступающая в роли стратегического партнера не менее авторитетного в своей области вуза, получает возможность первоочередного отбора лучших выпускников при активном содействии администрации образовательного учреждения.

Наконец, *в-пятых*, у рассматриваемых здесь работодателей обычно не возникает проблем с профсоюзом или государственными органами по надзору за трудовыми отношениями. Социальная ориентация их кадровой стратегии как необходимое условие сохранения высокого имиджа на рынке труда автоматически предполагает отсутствие нарушений условий коллективных трудовых договоров и тем более трудового законодательства. Это преимущество обеспечивает организации чисто финансовый эффект, сокращая до минимума ее потери от забастовок или штрафных санкций.

Таким образом, постоянная забота работодателя о своем имидже на рынке труда является для него целесообразной как с коммерческой, так и с финансовой точки зрения.

Далее рассмотрим основные имиджеобразующие факторы, т. е. условия, обеспечивающие высокую привлекательность работодателя на внешнем и внутреннем рынке труда.

Главным из таких факторов является *публичная кадровая стратегия предприятия, имеющая выраженный социально-ориентированный характер*. Для этого она долж-

на основываться либо на доктрине развития человеческого капитала, либо на доктрине рационального сочетания мотивированности и ответственности персонала, которые будут специально рассматриваться нами в главе 5. Однако наряду с социально-ориентированной стратегией имидж организации как привлекательного работодателя должен подтверждаться и другими, более ощутимыми для работника факторами, которые создаются и реализуются в практике функционирования системы *HR*-менеджмента конкретной организации. Эти факторы (или репутационные характеристики) представлены в табл. 13 в порядке, ранжированном по степени важности.

### **ПРИМЕЧАНИЕ**

В двух последних столбцах выделены пять позиций, которые не всегда совпадают по приоритетности для сотрудников различных возрастных групп.

Таким образом, для формирования позитивного имиджа работодателя в глазах собственных сотрудников необходимо на практике обеспечить условия, перечисленные в табл. 13. Во втором разделе учебника студент познакомится с прикладными технологиями *HR*-менеджмента, применение которых позволит успешно решить рассматриваемую здесь задачу.

Таблица 13

**Перечень репутационных характеристик организа-**

# ции как работодателя на рынке труда

Степень важности	Репутационные характеристики организации–работодателя	Выделенные возрастные группы	
		сотрудники в возрасте до 35 лет	сотрудники старше 35 лет
1	Средний уровень основной заработной платы и дополнительных денежных вознаграждений персонала, опережающий аналогичные среднеотраслевые и средние региональные показатели	Второй приоритет	Второй приоритет
2	Наличие лучших, чем у конкурентов, перспектив профессионального и должностного роста для всех категорий сотрудников организации	Первый приоритет	
3	Комфортный психологический климат, обусловленный наличием постоянной психологической поддержки всех категорий сотрудников	Пятый приоритет	Пятый приоритет
4	Более широкая номенклатура и большая суммарная цена социальных пакетов, предоставляемых сотрудникам, в сравнении с аналогичными пакетами у основных конкурентов		Четвертый приоритет
5	Уверенность в стабильности отношений найма за счет статуса работодателя как старого и надежного субъекта рынка		Первый приоритет

Степень важности	Репутационные характеристики организации-работодателя	Выделенные возрастные группы	
		сотрудники в возрасте до 35 лет	сотрудники старше 35 лет
6	Высокая степень безопасности труда (техника безопасности, экологическая и санитарная безопасность рабочих мест), опережающая соответствующие нормы, централизованно установленные государством		Третий приоритет
7	Наличие условий для развития сотрудников не только как носителей товара «рабочая сила», но и как личностей (содействие в повышении их культурного уровня, реализации семейных, этических ценностей)	Четвертый приоритет	
8	Высокая удовлетворенность сотрудников своими отношениями с руководителями, определяемая наличием у предприятия менеджеров всех уровней, владеющих фирменным стилем управления персоналом и внутрислужебных коммуникаций, основанных на принципах и традициях высокой корпоративной культуры		
9	Наличие формализованного механизма моральной мотивации персонала, действующего на централизованном и децентрализованном уровнях управления		
10	Наличие условий для быстрой профессиональной и психологической адаптации молодых сотрудников за счет существования в организации института наставничества	Третий приоритет	

Еще одной необходимой предпосылкой формирования позитивного имиджа организации как работодателя выступает правильное определение конкретных субъектов управления, несущих ответственность за репутационные характеристики на рынке труда. Даже в случае предоставления службе персонала всех необходимых полномочий, за рамки ее компетенции выходят многие вопросы стратегического и оперативного управления, связанные с рассматриваемой здесь проблемой. В табл. 14 отражается состав и функции участников данного процесса.

Таблица 14

**Распределение функций и полномочий должностных лиц и инстанций организации по формированию ее имиджа как работодателя**

Должностные лица и инстанции	Функции и полномочия
Собственник или коллегиальный орган, представляющий собственников	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ выбор базовой доктрины организации трудовых отношений, на которой в дальнейшем будет основываться кадровая стратегия организации;</li> <li>▪ утверждение ежегодного бюджета организации</li> </ul>
Первый руководитель (директор, президент)	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ утверждение кадровой стратегии;</li> <li>▪ ответственность за общую эффективность системы корпоративного управления и состояние корпоративной культуры;</li> <li>▪ выделение необходимых финансовых ресурсов</li> </ul>
Руководитель кадрового направления	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ формирование конкретных кадровых решений стратегического характера;</li> <li>▪ персональная ответственность за эффективность всех направлений кадровой работы, в том числе на рынке труда</li> </ul>
Служба персонала	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ разработка и внедрение инновационных технологий <i>HR</i>-менеджмента, в том числе обеспечивающих репутационные характеристики организации как работодателя;</li> <li>▪ ведение соответствующей работы на внешнем рынке труда;</li> <li>▪ методическая помощь руководителям структурных подразделений;</li> <li>▪ взаимодействие с профсоюзом</li> </ul>

Должностные лица и инстанции	Функции и полномочия
Руководители структурных подразделений	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ ответственность за эффективность работы возглавляемых ими подразделений, в том числе кадровой;</li> <li>▪ ответственность за позитивный психологический климат в трудовом коллективе подразделения</li> </ul>

В заключение рассмотрим основные оценочные критерии, подтверждающие высокий имидж организации как работодателя на рынке труда:

- наличие предложения трудовых ресурсов, опережающего спрос, т. е. не менее двух кандидатов на каждое из вакантных рабочих мест;
- низкий показатель текучести кадров в части, отражающей инициативные увольнения сотрудников организации;
- инициативное трудоустройство на предприятие детей кадровых сотрудников;
- инновационная активность, проявляемая представителями всех категорий персонала в форме инициативных предложений по улучшению различных аспектов как своей работы, так и деятельности организации в целом;
- позитивная для работодателя динамика показателей числа нарушений трудовой и производственной дисциплины, фактов обмана его доверия со стороны собственных сотрудников, а также зарегистрированных трудовых, производственных и личностных конфликтов на предприятии в целом и в его структурных подразделениях;
- отсутствие исковых заявлений в судебные инстанции со стороны отдельных работников и соответствующего профсоюза;
- отсутствие официальных претензий к организации со стороны государственных органов по надзору в области трудовых отношений.



Ориентируясь на эти критерии, администрация (прежде всего служба персонала) может объективно оценить собственные успехи в решении рассматриваемой здесь задачи, сделать необходимые выводы и принять адекватные решения.

### **ПРИМЕЧАНИЕ**

Достоверность полученных выводов по результатам проведенной оценки существенно повышается при наличии возможности сопоставить рассмотренные выше показатели предприятия с соответствующими показателями основных конкурентов. Однако, как уже отмечалось, подобная возможность на практике обеспечивается только использованием нелегитимных методов сбора информации со всеми вытекающими отсюда опасностями.

## **Основные выводы по главе**

1. С позиции конкретной организации рынок труда дифференцируется на рынок внешний и рынок внутрифирменный. Основное внимание необходимо уделять внутрифирменному рынку труда (как совокупности социальных, экономических и правовых отношений, связанных с процессом непосредственного потребления уже приобретенного ранее работодателем товара «рабочая сила»). Большинство элементов системы *HR*-менеджмента направлено на эффективное регулирование именно этого рынка.

2. Современный рынок труда регулируется одновременно по двум направлениям:

- в централизованном порядке – государством, использующим для этого трудовое и, частично, налоговое и уголовное законодательство;
- в децентрализованном порядке – законами рыночной экономики, имеющими как универсальный (закон рыночной конкуренции, закон спроса и предложения), так и специализированный характер (закон перемены труда, закон непрерывного улучшения условий труда).

3. Необходимой предпосылкой для обеспечения высокой эффективности системы *HR*-менеджмента выступает проведение специалистами кадровой службы организации регулярных маркетинговых исследований рынка труда, направленных на оценку:

- соотношения спроса и предложения (а следовательно, и ценовых характеристик) трудовых ресурсов на соответствующем региональном сегменте рынка труда;
- номенклатуры и ценовых характеристик услуг, предлагаемых специализированными структурами, действующими на соответствующем региональном сегменте рынка труда;
- опасностей и возможностей для хозяйственных интересов организации, вытекающих из политики, реализуемой на рынке труда органами государственного и муниципального управления;
- степени привлекательности своей организации как рабо-

тодателя в сравнении с основными ее конкурентами.

4. Главной предпосылкой для эффективного сотрудничества организации-работодателя с посредническими и сервисными структурами, выступающими как постоянные участники современного рынка труда, является ее ориентация на отношения стратегического партнерства.

5. Одним из конкурентных преимуществ современной организации выступает высокий имидж на рынке труда как работодателя, что позволяет эффективно решать большинство кадровых проблем текущего и долгосрочного характера, а именно:

- привлекать с внешнего рынка труда лучшие по своим потребительским качествам трудовые ресурсы;
- сократить до минимума текучесть кадров в виде инициативного увольнения ценных работников;
- уменьшить вероятность негативной реализации любых кадровых рисков, включая риски безответственности и нелояльности персонала;
- получить лучшие условия для сотрудничества с посредническими и сервисными структурами, наиболее авторитетными на соответствующем региональном или отраслевом сегменте рынка труда;
- избежать ненужных проблем с профсоюзом или государственными органами по надзору за трудовыми отношениями.

# **Задания для самоконтроля**

**Раскройте содержание следующих понятий :**

- аутплейсмент;
- аутстаффинг;
- внутрифирменный рынок труда;
- децентрализованное регулирование рынка труда;
- закон перемены труда;
- закон улучшения условий труда;
- имидж организации на рынке труда;
- инфраструктура рынка труда;
- кадровый аудит;
- конкуренция на внешнем для организации рынке труда;
- конкуренция на внутрифирменном рынке труда;
- консалтинговые центры;
- муниципальная служба занятости населения;
- рекрутинговые агентства;
- рынок труда;
- спрос и предложение на товар «рабочая сила»;
- товар «рабочая сила»;
- хэдхантинг;
- цена товара «рабочая сила»;
- централизованное регулирование рынка труда;
- экзекьютив сеч.

## Выполните тренировочные практические задания

**Задание 1.** Определите состав основных участников рынка труда, заполнив для этого правую графу таблицы.

Группы участников рынка	Состав конкретной группы участников рынка
Основные субъекты трудовых отношений	
Объединения, представляющие на рынке труда интересы основных участников	
Посредники	
Сервисные структуры	

**Задание 2.** Раскройте основные задачи маркетинговых исследований современного рынка труда и практические результаты данных исследований, заполнив соответствующие графы таблицы.

Основные задачи исследований	Практические результаты исследований

**Задание 3.** В ранжированном по важности порядке сформулируйте пять главных репутационных характеристик ор-

ганизации как работодателя на рынке труда, приоритетных для двух различных возрастных групп его сотрудников. Заполните для этого соответствующие графы таблицы.

Степень важности	Возрастная группа сотрудников	
	до 35 лет	от 35 лет
1		
2		
3		
4		
5		

## **Выполните тестовое задание**

**1. Целью централизованного регулирования рынка труда выступает обеспечение:**

- а)** интересов прежде всего наемных работников;
- б)** интересов прежде всего работодателей;
- в)** относительного паритета интересов работников и работодателей.

**2. В современных условиях функции профессиональных посредников на рынке труда выполняют:**

- а)** государственные и муниципальные структуры;
- б)** частные структуры;

в) как частные, так и государственные (или муниципальные) структуры.

**3. На современном рынке труда между собой конкурируют:**

- а) преимущественно покупатели товара «рабочая сила»;
- б) преимущественно продавцы товара «рабочая сила»;
- в) как покупатели, так и продавцы товара «рабочая сила».

**4. Маркетинговые исследования на рынке труда осуществляют специалисты:**

- а) службы маркетинга;
- б) службы персонала;
- в) службы маркетинга и службы персонала одновременно.

**5. Маркетинговые исследования рынка труда осуществляются с использованием:**

- а) преимущественно легитимных методов сбора информации;
- б) преимущественно нелегитимных методов сбора информации;
- в) как легитимных, так и нелегитимных методов сбора информации.

**6. В современных условиях наибольшую степень привлекательности в глазах частных работодателей имеют услуги:**

- а) государственных (или муниципальных) посредников на рынке труда;
- б) частных посредников на рынке труда;

в) центров трудоустройства выпускников учреждений профессионального образования.

**7. Наличие отношений стратегического партнерства между вузом и крупными работодателями выгодно:**

- а) прежде всего для работодателей;
- б) прежде всего для вуза;
- в) для работодателей, вуза и его студентов.

**8. Окончательный расчет с консалтинговым центром за оказанные им услуги должен производиться:**

- а) после передачи заказчику комплекта заказанных им внутренних регламентов и проведения специального обучения его персонала;
- б) после подписания приказа о введении в действие внутренних регламентов, разработанных этим центром;
- в) после завершения периода опытной апробации всех инноваций, предложенных этим центром.

**9. Имидж организации как привлекательного работодателя должен обеспечиваться:** а) исключительно на внешнем рынке труда;

- б) исключительно на внутрифирменном рынке труда;
- в) как на внешнем, так и на внутрифирменном рынке труда.

**10. Формирование позитивного имиджа организации на рынке труда является направлением кадровой работы, характерной:**



- а)** для всех категорий современных работодателей;
- б)** только для субъектов частного предпринимательства;
- в)** только для корпораций.

# Глава 3

## Обзор основных зарубежных научных школ управления персоналом

- Западноевропейская школа управления персоналом
- Американская школа управления персоналом
- Японская школа управления персоналом

В процессе изучения данной главы *студенту предстоит познакомиться* с тремя наиболее известными в мире национальными школами персонального менеджмента: западноевропейской, североамериканской (США) и японской. При этом будут рассмотрены сугубо практические аспекты зарубежного опыта управления персоналом, в том числе технологии и методы *HR*-менеджмента, которые могут использоваться в современной России. В процессе обзора проводятся аналогии с отечественными условиями, а также комментируется возможность использования тех или иных методов и подходов.

### 3.1. Западноевропейская школа управления персоналом

Прежде всего следует уточнить, что единой общеевропейской школы *HR*-менеджмента фактически не существует. В стратегии и тактике решения кадровых проблем имеют место значительные различия, определенные национальными традициями управления наемным трудом. Описать особенности опыта управления персоналом минимум полутора десятка государств в одном учебнике практически невозможно. Поэтому ниже сформулированы только некоторые общие особенности, характерные для большинства стран Западной Европы.

В первую очередь отметим *принципиальную разницу в общем подходе к управлению персоналом*, зависящую от стажа работы конкретной организации на рынке. Относительно «молодые» предприятия, созданные во второй половине XX в., изначально придерживались инновационных подходов к организации внутрифирменного менеджмента, в том числе по кадровому направлению. Для них характерно мобильное поведение на рынке труда, наличие строго формализованных трудовых отношений, использование современных технологий персонального менеджмента, в том числе заимствованных из американской и японской школы управления персоналом. Сегодня такие организации состав-

ляют основу западноевропейского бизнеса, прежде всего в сфере инновационно ориентированного предпринимательства.

Однако параллельно с ними продолжают функционировать и организации, имеющие значительно более продолжительный рыночный стаж. Больше всего таких предприятий сохранилось сегодня во Франции и Италии, северных графствах Великобритании, южных и западных землях ФРГ. Для них, напротив, характерен общий консерватизм в организации управления применительно к *HR*-менеджменту, даже некоторая патриархальность. Главную роль при формировании управленческих решений здесь играют не формализованные технологии, а личностные отношения между менеджером и конкретным работником, степень взаимного доверия, прямо зависящая от стажа работы данного работника на предприятии. В гораздо меньшей степени в таких организациях востребованы услуги профессиональных посредников на рынке труда, центров управленческого консультирования и повышения профессиональной квалификации.

Характерными особенностями КАДРОВОЙ СТРАТЕГИИ, реализуемой большинством западноевропейских работодателей, выступают:

- учет жестких законодательных требований, определенных общей для ЕС стратегической ориентацией на гуманизацию трудовых отношений и социально ориентированную рыночную экономику;

- возможность получения реальной поддержки со стороны государства в решении многих кадровых проблем, особенно в области первичной профессиональной подготовки и последующего повышения квалификации персонала;
- возможность использования преимуществ, предоставляемых работодателям развитой инфраструктурой рынка труда, отсутствием на нем выраженных территориальных диспропорций;
- вынужденный учет новых возможностей и опасностей, связанных с активизацией межстрановой миграции трудовых ресурсов;
- постоянный поиск компромисса между полярными стратегическими подходами к решению основных кадровых проблем (например, между приоритетом долгосрочного и краткосрочного найма и т. п.).

Общими особенностями прикладных ТЕХНОЛОГИЙ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ, реализуемых большинством западноевропейских работодателей, в свою очередь, являются:

- **в части отбора кандидатов** – более активная роль и преимущественные права руководителей соответствующих структурных подразделений, внимание к наличию рекомендаций от прежнего работодателя;
- **в части первичного и последующего обучения** – возможность его безвозмездного проведения в государственных центрах первичного профессионального обучения

и повышения квалификации;

- **в части планирования профессиональной карьеры** – лучшие шансы у сотрудников с большим стажем работы в организации, что, однако, является только дополнительным преимуществом;
- **в части организации труда** – ориентация на небольшие стабильные трудовые коллективы при строго персонифицированном подходе к распределению нагрузки и приемке результатов работы;
- **в части оплаты труда** – резко дифференцированные по должностям оклады, минимальная номенклатура премий, широкое распространение практики участия работников в прибыли предприятия;
- **в части социальной поддержки** – высокий уровень расходов, определяемый законодательно установленными в рамках ЕС социальными гарантиями со стороны работодателя.

## **3.2. Американская школа управления персоналом**

В отличие от стихийно сформировавшейся и базирующейся на многовековых традициях организации трудовых отношений западноевропейской школы, методология управления персоналом в США опирается на мощную научную базу. Она формировалась с начала XX в. и сегодня включает

теоретические и практические разработки ученых, по праву считающихся основоположниками науки управления персоналом. Так, к числу классиков теории организации внутрифирменных трудовых отношений можно отнести родоначальника научной организации труда (далее – НОТ) Ф. Тейлора, основателя школы человеческих отношений Э. Мэйо, автора теории иерархии потребностей А. Маслоу, создателя двухфакторной теории мотивации труда Ф. Герцберга, автора теории X и Y Д. Мак-Грегора, изобретателя психологического тестирования Дж. Кеттела и др.

Работы перечисленных выше ученых сегодня переведены в России, включены в программы многих вузов, ссылки на них можно найти в профильных ресурсах Интернета.

Далее приведем обзор 10 базовых принципов, заложенных в КАДРОВУЮ СТРАТЕГИЮ большинства работодателей США.

***Во-первых, это общая ориентация управления персоналом на отдельную личность, а не на трудовой коллектив.*** Данный принцип отражает сугубый индивидуализм американцев и проявляется во всех основных направлениях персонального менеджмента, для которого характерен строго индивидуальный характер принятия решений, равно как и ответственности за результаты их реализации. В процессе отбора основное внимание обращается на индивидуальные профессиональные и личностные качества кандидата, а не на его умение работать в команде. Принцип коллектив-

ной ответственности за допущенные нарушения полностью игнорируется, всегда необходимо найти непосредственного виновника. Аналогично построены и подсистемы дополнительного поощрения, социальной поддержки.

**Во-вторых**, для американской школы персонального менеджмента характерна *высокая степень формализации и унификации процедур управления персоналом*. Этот принцип выражает стремление работника к наличию строгих и общеизвестных правил взаимодействия с руководством, коллегами, подчиненными. Высокая мобильность персонала, регулярная смена работодателей не позволяет ориентироваться на исторически сложившиеся у предприятия традиции управления. Нанимаясь на работу, работник должен четко знать перечень своих обязанностей, прав, ответственности, порядок решения тех или иных задач. Отсюда и внимание американских менеджеров к ОСУ своих предприятий, исключаяющим пересечение и дублирование управленческих функций, а тем более двойную подчиненность.

**В-третьих**, для американской школы организации трудовых отношений характерно *жесткое разграничение производственной и личной жизни сотрудника, в последнюю из которых работодатель принципиально не вмешивается*. В отличие от итальянской, японской или отечественных традиций в области организации трудовых отношений на американских предприятиях частная жизнь персонала является запретной для администрации. В свою очередь, по-



следняя не принимает во внимание любые ссылки сотрудника на семейные и другие личные обстоятельства, мешающие исполнению служебных обязанностей. На практике подобный принцип наглядно реализуется в подсистеме социальной поддержки, которая никогда не распространяется на семьи сотрудников, организацию совместного отдыха и т. п. Рассматриваемый принцип учитывается и в сложившихся в США традициях организации взаимоотношений начальника и подчиненного. Несмотря на внешне демократичный стиль общения, они организованы на принципах строгой субординации и жесткого контроля над соблюдением подчиненными установленных дисциплинарных норм.

***В-четвертых***, в политике мотивации персонала очень выражен ***приоритет материальных методов над методами морально-психологического характера***. Основным побудительным мотивом к эффективной трудовой деятельности выступает реальная материальная выгода, но никак не устная благодарность руководства, даже выраженная публично. Не случайно оплата труда сотрудника процентом от дохода, фактически обеспеченного им компании, нашла в США самое широкое распространение и охватывает сегодня не только коммивояжеров и страховых агентов. Соответственно, американца мало страшит устное замечание и тем более «публичное осуждение со стороны коллег по работе» (как высшая кара в японской практике персонального менеджмента). Реальной же угрозой для него является

увольнение или перевод на нижеоплачиваемую должность. Учитывая принципиальные различия в ментальности россиян и американцев, можно утверждать, что данный опыт практически неприменим в отечественных условиях.

***В-пятых***, американской практике менеджмента присуще ***игнорирование возраста сотрудника и его стажа работы в компании как фактора, влияющего на любые персонафицированные управленческие решения***. В Японии этот фактор выведен едва ли не на первое место, в Европе или в России его, по меньшей мере, учитывают. Американские менеджеры с присущим им прагматизмом принимают в расчет не прошлые заслуги, а лишь те индивидуальные характеристики сотрудника, которые приносят выгоду работодателю. Это понимают и сами работники, поэтому состояние подчиненности более молодому по возрасту и по стажу руководителю не вызывает у них внутреннего протеста. В России, с ее традициями геронтократии, практическая реализация данного, во многом рационального, принципа должна осуществляться с большой осторожностью.

***В-шестых***, для американской школы управления персонала характерна ***ориентация на относительно краткосрочные отношения трудового найма***. Ментальность основной части населения США как нации потомков эмигрантов определила в качестве одного из постулатов трудовых отношений не только возможность, но и желательность регулярной смены работодателя. Данный принцип хорошо зна-

ком всем менеджерам по персоналу и линейным руководителям. Поэтому ситуация, когда конкретный сотрудник много лет подряд работает на одном предприятии, вызывает у них определенную настороженность. Естественно, что в декларируемой компаниями США кадровой стратегии нельзя встретить прямого указания на целесообразность регулярной ротации кадров. Однако по умолчанию предполагается, что руководитель или специалист, проработавший в одной фирме более 8–10 лет, как правило, лишен инициативы, честолюбия и т. п., поэтому не заслуживает дальнейшего продвижения по службе. Очевидно, что рассматриваемый принцип полностью противоречит не только японской, но и европейской или российской традициям кадровой работы.

***В-седьмых***, характерным для США принципом управления персоналом является ***целенаправленная мотивация администрацией жесткой конкуренции на внутрифирменном рынке труда***. На практике это означает создание таких организационных и психологических условий трудовой деятельности на предприятии, при которых работники любого должностного уровня вынуждены постоянно конкурировать между собой не только за улучшение условий найма, но и за сохранение рабочего места. Именно в США впервые появился такой подход к отбору новых сотрудников, как наем одновременно нескольких работников на одно вакантное место. При этом каждый из них знает, что после истечения испытательного срока в штате компании останется толь-

ко один. Аналогичный подход используется и при замещении руководящих должностей, когда несколькими работникам публично сообщают о том, что их рассматривают в качестве претендентов. Возможно, с позиции ментальности американцев подобный подход является оправданным, но применение его в России неизбежно приведет к критическим по последствиям психологическим групповым конфликтам в соответствующем трудовом коллективе.

***В-восьмых***, очень актуальным для отечественных условий опытом является ***ориентация американских работодателей на долгосрочное партнерство с профильными образовательными учреждениями***. Заметим, что данный принцип чрезвычайно актуален для российских условий. При реализации данного принципа отбор новых сотрудников проводится среди студентов (а не выпускников) старших курсов профильных университетов и колледжей. Наряду с этим активно используется помощь (персональные рекомендации) административного и профессорско-преподавательского состава образовательных учреждений. Если есть предварительная договоренность о найме, в отношении этих студентов вступает в действие специально разработанная технология, основными элементами которой являются:

- согласованный с вузом специальный график последующего обучения, позволяющий совместить его с работой в компании;
- индивидуальный план завершающего этапа учебы, в ко-

торый вводятся дополнительные учебные дисциплины, целевые стажировки и другие методы «продвинутого» обучения с учетом специфических потребностей будущего работодателя;

- более длительная преддипломная практика, итогом которой выступает диплом на тему, предложенную будущим работодателем и обязательно имеющую прикладную направленность.

Эта инновация в отборе молодых специалистов позволяет решить сразу несколько задач, актуальных для всех трех заинтересованных сторон:

- работодатель получает молодого специалиста, практически не нуждающегося в предварительном обучении и психологической адаптации на новом рабочем месте;
- студент получает возможность гарантированного трудоустройства на лучших условиях, чем у большинства однокурсников;
- вуз (или колледж) приобретает новый источник финансирования и повышает свой рейтинг на рынке образовательных услуг (одним из важнейших составляющих которого сегодня являются перспективы трудоустройства выпускников).

**В-девятых,** необходимо отметить еще один стратегический ориентир, характерный для американской школы управления персоналом, а именно «требования политкорректности», предполагающие *особое внимание к предста-*

*вителям национальных меньшинств и женщинам, работающим на предприятии.* В трудовом законодательстве большинства стран содержится прямой запрет на любые формы дискриминации по национальному и гендерному (половому) признакам. Однако в США эти требования на практике приобрели излишне жесткий характер. Работодатели панически боятся обвинений в подобной дискриминации, поэтому женщины и национальные меньшинства обычно получают дополнительные преимущества как в случае сокращения персонала, так и при повышении в должности. С позиции государственных интересов в сохранении социальной стабильности в обществе такая практика, возможно, оправдана, однако для конкретного предприятия она создает дополнительные проблемы, провоцируя личностные конфликты и потерю ценных для него специалистов.

Наконец, *в-десятых*, это *постоянное внимание частных работодателей к проблеме взаимоотношений с соответствующим профсоюзом.* Сегодня профсоюзы США являются мощнейшими структурами, заставляющими считаться с собой любые категории работодателей. Это обеспечивается прежде всего контролируруемыми ими финансовыми ресурсами (по различным оценкам совокупные активы профсоюзов существенно превышают годовой федеральный бюджет США). В результате профсоюзы могут использовать в отношении не угодивших им работодателей не только юридические, но и чисто экономические инструменты воздей-

ствия, например, через банки, страховые компании и т. п. Общеизвестна также связь многих американских профсоюзов (особенно в строительстве и на транспорте) с организованной преступностью, что допускает возможность применения и откровенно криминальных методов воздействия на представителей администрации конкретного предприятия. Осознавая такую угрозу, американские работодатели стараются не вызывать раздражения профсоюзных лидеров, поэтому механизм их взаимоотношений предполагает использование самых разнообразных схем и подходов:

- двусторонние отношения администрации и профсоюза в США дополняются ежегодно перезаключаемыми отраслевыми тарифными соглашениями, где в роли договаривающихся сторон выступает отраслевой профсоюз и отраслевая ассоциация работодателей;
- в случае угрозы возникновения жесткой конфронтации с профсоюзом администрация часто использует неформальные методы экономической и социальной мотивации его руководителей;
- необходимой позицией штатного расписания кадровой службы любого крупного американского предприятия выступает должность референта по контактам с профсоюзом.

Следующим объектом обзора выступают особенности конкретных ТЕХНОЛОГИЙ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ, присущие североамериканской школе персонального менеджмента:

В части *технологий отбора кандидатов на трудоустройство*:

- наличие множества разнообразных методик отбора, включая сверхсложные многоэтапные системы тестирования, в результате которого ассортимент услуг рекрутинговых агентств и образовательных учреждений пополнился специальными тренингами кандидатов на трудоустройство (сегодня подобная услуга распространяется и в России);
- требование от кандидата на трудоустройство наряду с резюме специального «письма о намерениях», в котором им обосновываются причины выбора именно этого работодателя и подробно излагается видение своего служебного роста на новом месте работы (подобная практика пригодна и в России, поскольку упрощает кадровой службе процесс планирования профессиональной карьеры соискателя в случае найма);
- ключевым элементом процедуры отбора является не интервью, а тестирование, позволяющее выявлять общую профессиональную ориентацию кандидата, его интеллектуальный уровень, способности к обучению, психологический тип, психомоторные реакции, искренность, конфликтность, другие личностные качества;

В части *технологий дополнительного обучения персонала*:

- основная ответственность за поддержание должного профессионального уровня возлагается не на администра-



цию, а на самих сотрудников, для которых регулярное повышение квалификации, расширение профессионального кругозора является условием не только карьерного роста, но и сохранения рабочего места (подобный подход неприменим в отечественных условиях, поскольку противоречит сложившимся традициям российской школы управления персоналом);

- широкое распространение такого метода внутрикорпоративного обучения, как регулярные совещания (конференции, семинары) по обмену опытом, в которых обязательно участвуют не только менеджеры, но и все рядовые сотрудники, постоянно работающие с клиентурой (опыт, по очевидным причинам, востребованный в российских условиях);

В части *технологий управления профессиональной карьерой*:

- поощрение жесткой конкуренции между кандидатами в состав резерва на выдвижение и уже состоявшимися руководителями за возможность дальнейшего продвижения по карьерной лестнице (по рассмотренным выше причинам малопримемый для России опыт);

- применение в качестве одного из приоритетных критериев отбора топ-менеджеров факта успешного руководства каким-либо самостоятельным проектом компании, особенно предложенного в инициативном порядке (опыт, активно используемый сегодня инновационно ориентированными российскими предприятиями);

- чрезвычайно актуальный для отечественных условий опыт противодействия тенденции к старению высших руководящих кадров путем перевода достигших фиксированного возраста топ-менеджеров на должности генеральных советников-консультантов с сохранением прежнего заработка и социальных пакетов;

- широкое использование подхода к планированию профессиональной карьеры, в основе которого лежит определение достигнутого предела компетенции, служащего поводом для исключения менеджера из состава резерва на выдвижение (опыт, полезный для России, где успешное исполнение текущих функций руководителя во многом является основанием для последующего повышения по службе);

В части *технологий оценки и контроля персонала* :

- методика балльной оценки текущих результатов трудовой деятельности сотрудника с публичным ежеквартальным подведением ее итогов, позволяющая постоянно мотивировать сотрудника к продуктивной трудовой деятельности в течение всего расчетного периода, а не только в его конце (что так характерно для отечественных условий);

- практика переноса ответственности на начальника при неэффективном контроле результатов деятельности подчиненного, что позволяет повысить ответственность как менеджеров, так и технических руководителей за состояние исполнительской дисциплины во вверенных им коллективах, выступая эффективным инструментом профилактики кру-

говой поруки, столь характерной для отечественной практики;

В части *технологий организации труда персонала*:

- активное применение механизма аутстаффинга (или лизинга) персонала, в том числе высококвалифицированных специалистов;
- активное использование проектного подхода при организации работы временных трудовых коллективов, либо постоянного контингента работников на неполном рабочем дне, что актуально для большинства российских работодателей, имеющих большие проблемы из-за отсутствия стабильной производственной загрузки;
- традиционное для американской школы *HR*-менеджмента внимание к внедрению инновационных разработок в области НОТ, дифференцированных по отраслям и сферам бизнеса, в том числе путем привлечения профессиональных консультантов;
- доведенное до логического абсурда стремление администрации максимально регламентировать трудовой режим, вплоть до фиксации времени, затраченного не только на частные телефонные разговоры, но и на посещение туалетной комнаты;

В части *технологий оплаты труда персонала*:

- не имеющий аналогов в большинстве других стран с развитой рыночной экономикой разрыв между средним уровнем оплаты труда топ-менеджеров и основной части наемно-

го персонала (в 20–40 раз);

- широкое распространение оплаты труда, основанной на почасовых ставках, применяемых преимущественно для представителей рабочих профессий и дифференцированных в зависимости от квалификации, особых условий труда и других индивидуальных факторов;
- активное участие отраслевых профсоюзов в определении минимального размера почасовой ставки для работников данной отрасли в процессе перезаключения отраслевых тарифных соглашений;
- практическое отсутствие регулярных вознаграждений (премий) для наемных работников частных компаний;

В части *технологий социальной поддержки персонала*:

- выраженный приоритет индивидуальных социальных пакетов по сравнению с социальными льготами коллективной направленности;
- относительно невысокая стоимость и ограниченная номенклатура коллективных социальных льгот, распространяющихся на большинство наемных работников компании;
- резкое расширение номенклатуры и стоимости индивидуальных социальных пакетов по мере карьерного роста менеджеров и специалистов;
- предоставление топ-менеджерам эксклюзивных социальных пакетов, реальная стоимость которых может достигать 30–40 % от основного заработка;

В части *технологий психологической поддержки персо-*

**нала:**

- практический отказ от организации регулярной психологической поддержки основной части наемного персонала в частных компаниях и, напротив, активное использование штатных психологов в организациях сферы государственного управления и в силовых структурах;
- организация психологической поддержки наиболее ценных для частного работодателя категорий сотрудников путем оплаты их регулярных визитов к психоаналитику (как один из элементов индивидуального социального пакета), результаты которых контролируются кадровой службой компании.

### **3.3. Японская школа управления персоналом**

Начиная с середины 1970-х годов японская национальная школа персонального менеджмента является объектом постоянного внимания ученых и специалистов-практиков. Даже в США, с их богатейшим опытом в этой области и целой плеядой основоположников науки управления персоналом, «капитаны бизнеса» отмечают высочайшую эффективность кадровой работы в японских компаниях. Молодое поколение европейских менеджеров все чаще отдает предпочтение именно японскому, а не американскому опыту в этой области. После начала рыночных преобразований в России изу-

чение японской школы *HR*-менеджмента стало обязательным элементом профессиональной подготовки и отечественных управляющих.

Начнем с самой **КОНЦЕПЦИИ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ**, т. е. с тех общих подходов, которые лежат в основе кадровой политики японских компаний. Стратегическим успехом японских менеджеров стал перенос национальных традиций и социальных ценностей в сферу предпринимательства, где они превратились в философию бизнеса, стали основой деловой этики. Так, краеугольным камнем японского национального менталитета выступает приоритет общественных ценностей. Имплантация этой особенности в область *HR*-менеджмента определила ряд конкретных концептуальных или «идеологических» положений:

***Во-первых***, едва ли не главным направлением психологической обработки персонала является ***формирование понимания, что благополучие компании служит основой благополучия всех ее служащих*** от президента до уборщицы. При этом корпоративные интересы имеют высший приоритет, а успехи компании зависят от работы каждого сотрудника вне зависимости от занимаемой должности. Здесь японские менеджеры принципиально расходятся во мнениях со своими коллегами из американских и европейских компаний, в которых трудовые отношения с персоналом всегда строятся на строго индивидуальной основе. В России же подобный коллективистский подход был скомпрометирован

в период господства коммунистической идеологии, пытавшейся в течение более 70 лет распространить его на все общество. Сегодня лучшие предпосылки для использования рассматриваемого опыта в отечественных условиях будут скорее не у крупных компаний, а у предприятий малого бизнеса, где его проще применить на практике, не вызывая сомнений в искренности работодателя.

**Во-вторых**, характерной особенностью японской идеологии *HR*-менеджмента выступает ***отождествление служащих с работодателем***, «**принцип патернализма**», который должны демонстрировать обе стороны.

### **ПРИМЕР**

Так, для сотрудника это проявление «сверхлояльности» работодателю (например, досрочный выход менеджера из отпуска, появление рабочего в цехе за 30–40 мин. до начала смены и т. п.). В свою очередь работодатель демонстрирует постоянную заботу обо всех сферах жизни своих сотрудников (жилье, досуг, спорт, медицина и т. п.).

Уже отмечалось, что для Европы и США, напротив, характерна практика жесткого разделения жизни персонала на трудовую и частную (в последнюю работодатель принципиально не вмешивается). Для ментальности же россиян характерно постоянное смешение деловых и личных интересов. Поэтому рассматриваемый здесь принцип может найти определенное применение и в отечественных условиях.

***В-третьих, отметим ориентацию на долгосрочные производственные и человеческие связи как первооснову кадровой работы на предприятии.*** Практической реализацией этого принципа стала концепция пожизненного найма (гарантированной занятости). В свое время она выступала «визитной карточкой» японской школы *HR*-менеджмента, известной всему миру и вызывающей откровенную зависть у многих европейских или американских работников, панически боящихся безработицы. Однако уже несколько десятилетий как эта концепция стала фикцией, несовместимой с условиями глобализации экономики и активным выводом капиталов за пределы Японии. Для США как «нации эмигрантов» она была изначально неприменима. В России возможность ее реализации по несколько упрощенной схеме определяется отраслевой принадлежностью предприятия.

### **ПРИМЕР**

Так, в большинстве отраслей, где преобладают универсальные по характеру труда специальности (слесарь, бухгалтер, механик и т. п.) использование концепции пожизненного найма откровенно противоречит закону «перемены труда» и вряд ли будет оправданно в отношении большинства исполнительского и младшего руководящего персонала. Иная ситуация сложилась в отраслях, большинство сотрудников которых имеют узкую, именно отраслевую профессиональную специализацию (железнодорожный транспорт, банковское и страховое дело ит.п.).



***В-четвертых, это ориентация на всемерное стимулирование группового коллективизма и тяги к совместной трудовой деятельности.*** На практике эта идеология определяет преобладание коллективной или групповой мотивации над мотивацией индивидуальной. С первого дня работы сотрудников убеждают, что достигнуть реальных успехов в работе они могут только будучи командой. Соответственно, компания не дает индивидуальных оценок, но отмечает результат работы всего коллектива. Находясь в принципиальном противоречии с западной моделью «воинствующего индивидуализма», японская идеология управления здесь более адаптируема к социальной и трудовой ментальности россиян.

Следующим объектом обзора выступают **БАЗОВЫЕ ПРИНЦИПЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ**, заложенные в кадровую стратегию японских корпораций. Вначале выделим **универсальные принципы**, характерные для японской школы общего менеджмента.

Принцип ***«гармония превышает все»*** отражает такую особенность национального японского менталитета, как приоритет внутренней красоты и гармонии в любых сферах человеческих отношений, процессах, материальных объектах над «голой» их функциональностью и максимальной эффективностью. С позиции мироощущения японца по-настоящему совершенно то, что не только максимально эффективно, но при этом еще и красиво. Практическим проявлением этого

принципа являются такие устаревшие, по мнению европейцев или американцев, корпоративные традиции, как ритуалы проведения совещаний, деловой переписки, межличностного общения. У российских фирм, большинство из которых имеет стаж менее 20 лет, такие традиции просто не успели сформироваться.

Принцип *«преданность идеалам фирмы»* выражает необходимость для всех сотрудников строго соблюдать не только «букву», но и «дух» соответствующих регламентов и устных распоряжений руководства. В американской школе HR-менеджмента наиболее близким корпоративным принципом управления выступает «компетентность, ответственность и лояльность работодателю». В отечественных условиях идеалы компании еще очень не скоро смогут стать идеалами и ее работников.

Принцип *«фирменный стиль менеджмента компании»* сегодня востребован в большинстве развитых стран, постепенно внедряясь и в России. Наиболее наглядными его проявлениями выступают головные уборы, спецодежда, значки, чемоданчики с инструментами, украшенные символами и цветами компании. Вероятно, исключительно японским проявлением фирменного стиля останется только гимн компании. Более «продвинутым» и требующим специального обучения сотрудников методом реализации такого стиля является фирменный подход к общению и обслуживанию клиентов, к организации деловых переговоров.

Принцип *«качество прежде всего!»* является еще одной «визитной карточкой» японского менеджмента в целом и кадрового менеджмента в частности. Уже в конце 1950-х годов руководители японских компаний осознали, что решить проблему высокой конкурентоспособности своей продукции на европейских и американских рынках за счет только снижения себестоимости и эффективных инженерных решений практически невозможно. К борьбе за качество необходимо было привлечь весь персонал, причем использовать самые разнообразные методы – организационные (повышение квалификации, создание кружков качества и групп «нулевых дефектов»), экономической мотивации (премии за рацпредложения), моральной мотивации (благодарности рационализаторам и «отличникам в борьбе с браком»). Актуальность этого стратегического подхода для отечественных условий в комментариях не нуждается.

Принцип *«установление неформальных отношений с подчиненными»* также относится к тем принципам управления, которые успешно могут использоваться и в России. Для американской школы *HR*-менеджмента характерен показной демократизм.

### **ПРИМЕР**

Так, подчиненный может без приглашения войти в кабинет шефа и обратиться к нему по имени. Тем не менее оба прекрасно знают о разделяющих их барьерах, как и о том, что данный демократизм возможен только

в определенных границах.

В Японии псевдодемократизм как раз полностью исключен, наоборот, принято постоянно подчеркивать свое уважение к вышестоящему руководителю. Неформальный же стиль отношений предполагает возможность обращаться к руководителю не только с деловыми, но и личными проблемами, общаться с ним вне работы, не бояться раскрыть перед ним какие-то свои слабые стороны. Это фактически продолжение лозунга «Компания – твоя вторая семья».

Далее рассмотрим **принципы, имеющие сугубо прикладную направленность** и реализуемые лишь в процессах управления персоналом.

Принцип *«всегда прав сэмпай»* на практике выражает одну из безусловных и очень жестких идеологических установок японской школы *HR*-менеджмента, определяя необходимость подчинения лидеру и уважения к коллеге, старшему по возрасту. Поскольку планирование профессиональной карьеры в японской компании всегда строится по принципу приоритета старшинства, здесь не возникает противоречия с традиционным принципом «начальник всегда прав». Но в отношениях коллег, занимающих равные должности, он проявляется очень четко. Сотрудник, младший по возрасту, может высказывать и обосновывать свое мнение, но оспаривать решение, уже принятое его старшим коллегой, для него абсолютно недопустимо. В России реализация данного принципа маловероятна из-за уже состоявшейся в процессе ры-

ночных преобразований ротации руководящих кадров в экономике (лучшие результаты показывали «молодые»).

Принцип *«полезность руководителя определяется не его постоянным присутствием на рабочем месте, а потребностями корпорации в этом сотруднике»* подразумевает, что при четкой организации труда физическое присутствие менеджера в офисе или цехе вообще не обязательно. Причем это относится и к ведущим специалистам. Естественно, что практическая реализация данного принципа ограничивается технологическими условиями производственных процессов на предприятии. Кроме того, реально он может применяться лишь там, где доверие к подчиненным является непреложным законом. Возможность использования этого принципа в отечественных условиях существенно сдерживается традиционным для россиян отношением к трудовой дисциплине.

Принцип *«ринги»* предполагает для руководителя возможность обойтись без созыва специального заседания путем получения согласия на решение вопроса в процессе опроса нижестоящих сотрудников. Он облегчает практическое применение предыдущего принципа, но, естественно, не действует при необходимости принятия решений стратегического масштаба. В остальных случаях принцип «ринги» обеспечивает сразу несколько преимуществ, позволяя сэкономить время на проведении совещаний и демонстрируя индивидуальный характер отношений начальника и подчинен-

ного, т. е. используя чисто психологический фактор. В отечественных условиях этот принцип весьма актуален, учитывая традиции многочасовых заседаний, каждый участник которых считает своим долгом отметить перед шефом, блеснув интеллектом и эрудицией.

Принцип *«поощрения свободы дискуссий»* предполагает не просто возможность свободно высказать руководителю собственную точку зрения, но и прямую моральную мотивацию им любых инициатив со стороны подчиненных. На практике данный принцип реализуется в рамках таких операционных подсистем HR-менеджмента, как подготовка руководящих кадров, повышение квалификации, моральная мотивация. Он очень актуален для отечественных руководителей, многие из которых строят свои отношения с подчиненными на совершенно ином принципе: «Думать будешь, когда на мое место сядешь!».

Принцип *«труд сейчас — деньги потом»* определяет отсутствие необходимости специальной мотивации сотрудников, построенной на «авансовой схеме». Основным мотивом к эффективной трудовой деятельности должно стать удовлетворение сотрудника от хорошо выполненной работы. Дополнительное материальное вознаграждение при этом возможно, но не обязательно. В России данный принцип неприменим, поскольку был полностью дискредитирован еще в эпоху административно-командной экономики.

Принцип *«заслуги запоминаются, а просчеты запи-*

**сываются»** предполагает нецелесообразность обязательной фиксации всех достижений сотрудника в глазах компании и прямо противоположное отношение к его ошибкам. Данный принцип на практике реализует одно из концептуальных положений кадровой стратегии японских компаний: максимальная эффективность труда как норма поведения, подтверждающая преданность сотрудника компании, любое нарушение – доказательство не только некомпетентности, но и нелояльности. В данном случае россиянам ближе американская школа персонального менеджмента, предполагающая необходимость адекватной реакции руководства как на заслуги, так и на промахи подчиненного. Поэтому в нашей стране такой элемент японского опыта может реально использоваться лишь там, где работодатель уже создал для всего трудового коллектива оптимальные условия труда и вправе рассчитывать не только на лояльность, но и на личную преданность персонала.

Принцип **«отсутствие привилегий для отдельных категорий сотрудников»** имеет больше психологическую, нежели социально-экономическую направленность. Он выражается в общей для всего персонала спецодежде, общих столовых, отсутствии отдельных кабинетов у большинства менеджеров и т. п. Теоретически данный принцип призван сблизить различные категории сотрудников, заставить весь персонал подразделения и компании ощущать себя единой командой. Практически же он является одним из методов

идеологической обработки персонала. В российских условиях доказал свою несостоятельность еще в период экспериментов с коллективным самоуправлением во второй половине 1980-х годов.

Принцип *«моральное осуждение руководителей и коллег сильнее экономических или административных санкций»* является развитием еще одной особенности японского национального менталитета. Исторически сложилось, что главной опасностью для японца была «потеря лица», т. е. уважения в глазах окружающих. Учитывая это, администрация считает вполне достаточным наказанием для сотрудника выражение ему своего недовольства, в том числе и публичного (при серьезных нарушениях). Использование данного принципа в отечественных условиях целиком зависит от фактически сложившихся личностных отношений и психологического климата в конкретном трудовом коллективе.

В заключение обзора японского опыта рассмотрим особенности используемых в Японии ТЕХНОЛОГИЙ HR-МЕНЕДЖМЕНТА:

1) в части *технологий отбора персонала*:

- обязательное для большинства кандидатов, особенно для выпускников образовательных учреждений, выполнение письменных эссе на тему: «Почему я хочу работать именно в данной компании и как мои жизненные цели согласуются с ее целями?» (таким образом, от кандидата требуется подтвердить не только осознанный характер выбора работодате-



ля, но и потенциальную преданность его интересам);

- групповые дискуссии (в процессе которых кандидаты на трудоустройство должны доказать друг другу свою психологическую совместимость с работодателем) с обязательным участием штатного психолога компании, оценивающего не столько аргументированность изложенных доводов, сколько их искренность;

- первоочередное внимание при отборе к таким качествам потенциального сотрудника, как быстрота реакции, сообразительность и инициатива (по мнению большинства японских работодателей, для работника важны не столько специализированные знания, сколько способность постоянно учиться, работать в команде, совмещать профессии);

2) в части *технологий корпоративного обучения персонала*:

- ориентация любых профессиональных образовательных программ на развитие памяти (так, для продолжения обучения в рамках программы сотрудник должен сначала запомнить около 1200 иероглифов и 300 цветов);

- высокая интенсивность и продолжительность обучения (например, в учебном центре корпорации *Mitsubishi* занятия начинаются в 7: 30 утра и с небольшими перерывами продолжаются до 21 часа);

- особое внимание к развитию трудолюбия и усидчивости (что по очевидным причинам очень актуально для отечественных условий);

- массовая «зубрежка» как метод усвоения знаний и развития памяти, распространяемая даже на обучаемых из числа топ-менеджеров;
- жесткая система экзаменов (не только теоретических, но и квалификационных, для рабочих профессий);
- повышенное внимание к технике безопасности и, как результат, один из самых низких в мире показателей производственного травматизма (очень актуально для современной России, где этот показатель вырос даже по сравнению с дореформенным периодом);
- развитая система наставничества как метода подготовки сотрудников любого уровня от рабочего до менеджера (еще в 1960-х годах заимствованная японцами у советской школы управления персоналом и в дальнейшем творчески ими дополненная с учетом специфики национального менталитета);

### 3) в части *технологий оценки персонала*:

- наличие специальных методик оценки качества самого процесса труда, ориентирующих персонал на выполнение плановых заданий, рациональное использование рабочего времени, усиление исполнительской дисциплины (т. е. на улучшение внутренней организации труда);
- наличие специальных методик оценки результатов труда, ориентирующих управленческий персонал на достижение конечных результатов производства (финансовые результаты, снижение брака и т. п.);

- активное применение методов групповой публичной самооценки (так, на собрании коллектива подразделения каждый из сотрудников должен оценить свой вклад в результаты его работы, специально подчеркнув допущенные ошибки и извиниться за них);

4) в части *технологий организации труда персонала*:

- ориентация на долгосрочное планирование процесса внутрифирменного движения трудовых ресурсов, предполагающего смену сотрудниками профессий и должностей каждые 3–5 лет;

- приоритет не вертикальных (как в США или в России), а горизонтальных должностных перемещений;

- ориентация на небольшие, компактные подразделения (цеха, участки, отделы), где весь персонал работает в одном просторном помещении без перегородок и нет отдельных кабинетов для руководства;

- обязательный уход менеджеров любого уровня на пенсию по достижении установленного законом возраста (рассмотренный ранее американский опыт борьбы с геронтократией для отечественных условий имеет лучшие перспективы);

- позиционирование любого дисциплинарного нарушения как чрезвычайного происшествия, являющегося предметом не только специального административного разбирательства, но и публичного морального осуждения в трудовом коллективе;

- регулярное использование сверхурочного труда, часто без заблаговременного предупреждения и обязательной компенсации (практическая реализация принципа: «Если компании трудно, я, не ожидая специального вознаграждения, прихожу ей на помощь»);

5) в части *технологий управления профессиональной карьерой*:

- при отборе кандидатов на выдвижение из числа молодых специалистов приоритетными критериями выступают в ранжированном виде такие качества, как здоровье, инициативность, решительность, беспристрастность, бескорыстие и лояльность (т. е. не профессиональные компетенции, а личностные характеристики сотрудника);

- зависимость темпов продвижения по службе преимущественно от двух факторов – трудового стажа в компании и возраста (что в отечественных условиях неизбежно приведет к высокой текучести кадров из числа молодых амбициозных сотрудников);

- общая ориентация программ специального обучения руководителей любого уровня на приобретение ими не столько дополнительных профессиональных компетенций, сколько высокой стрессоустойчивости, способности к самоконтролю, самокритичности и т. п.);

6) в части *технологий основной и дополнительной оплаты труда*:

- основная оплата труда построена на системе окладов или

базовых ставок, примерно одинаковых для всех постоянных работников одного возраста и квалификации;

- прямая зависимость этих окладов от стажа работы в компании (при системе пожизненного найма рабочий или служащий низкого ранга уходил на пенсию с окладом в 2,5–3 раза выше, нежели он у него был при трудоустройстве);

- отсутствие характерной для США резкой дифференциации окладов по должностям (в большинстве случаев оплата труда президента превышает оплату труда рабочего средней квалификации не более чем в 8–10 раз), что частично компенсируется индивидуальными социальными пакетами у топ-менеджеров;

- применение целой системы дополнительных выплат – надбавок, премий, бонусов, которые добавляются к должностному окладу ежемесячно и по результатам деятельности за полугодие, составляя в совокупности от 10 до 50 % должностного оклада (подобные доплаты мотивируют производительность, дисциплину и особенно беспрекословное подчинение старшему по возрасту коллеге);

- текущий уровень зарплаты прямо пропорционально зависит от результата работы первичного трудового коллектива (участка, сектора, группы) и различия в ней для отдельных категорий сотрудников не превышают 5–10 %;

- активное использование механизма участия работников в прибыли корпорации путем выплат специальных премий за полугодие, сильно зависящих от стажа и возраста (разница

может быть более чем десятикратной);

7) в части *технологий социальной поддержки персонала*:

- ориентация большинства японских работодателей, представляющих малый и средний бизнес, на американский опыт по данному направлению *HR*-менеджмента, предполагающий распространение дополнительной социальной поддержки на ограниченную часть персонала в лице менеджеров и специалистов высшего и среднего звена (остальная часть персонала получает от работодателя только законодательно установленные социальные гарантии);

- ориентация большинства японских корпораций на соответствующий опыт СССР, предполагающий распространение дополнительной социальной поддержки на весь трудовой коллектив предприятия, включая льготы, касающиеся членов семьи работника (прикрепление их к корпоративному медицинскому центру, оплата семейных туров, содержание детских садов и т. п.);

8) в части *технологий психологической поддержки персонала*:

- активное использование разнообразных инструментов моральной мотивации сотрудников как ключевого элемента системы психологической поддержки персонала (в этой области японский опыт радикально отличается от европейских и американских аналогов и практически полностью заимствован у СССР 1960–1970-х годов);

- особое внимание психологов японских компаний к такому методу профилактики стрессов, как обучение основной части персонала, включая квалифицированных рабочих, методам аутотренинга (что полностью совпадает с японским национальным менталитетом, но не всегда соответствует ментальности россиян).

## **Основные выводы по главе**

Выводы к главе 3 представлены в виде сводных сравнительно-аналитических таблиц (табл. 15 и 16).

Таблица 15

**Особенности общей стратегии управления персоналом, характерной для США, Японии и стран Западной Европы**

Технологии	Содержание		
	США	Япония	Западная Европа
Степень формализации системы <i>HR</i> -менеджмента в целом	Жесткая формализация системы управления, четкое разграничение функций, полномочий и ответственности всех сотрудников и инстанций	Многие аспекты трудовых отношений формально не закрепляются, автоматически вытекающая из общепринятых традиций и национальной ментальности	Аналогично США
Степень идеологизации системы <i>HR</i> -менеджмента	Сугубый прагматизм, отказ от попыток активного давления на психику персонала,	Ориентация на постоянную идеологическую обработку всех категорий персонала, воспитание	Разумный прагматизм, попытки мягкого психологического воздействия на поведение



Технологии	Содержание		
	США	Япония	Западная Европа
	акцент на отношения бизнес-партнерства	духа преданности корпоративным идеалам	персонала в отношении работодателя
Степень отождествления сотрудника с работодателем	Четкое дистанцирование позиций работника и работодателя, построение отношений на принципе взаимной полезности сторон	Принцип патернализма как краеугольный камень организации внутрифирменных трудовых отношений	Аналогично США
Предпочтительные характер труда и формы воздействия на персонал	Выраженная ориентация на индивидуальный характер труда, строгая персонификация любых управленческих решений	Всемерное стимулирование группового коллективизма, приоритет методов коллективного воздействия на сотрудников	Попытки найти разумный компромисс между методами коллективного и индивидуального воздействия
Основной критерий отбора новых сотрудников	Профессионализм и готовность к жесткой конкуренции на внутрифирменном рынке труда	Потенциальная преданность работодателю	Профессионализм и высокая степень ответственности
Предпочтения в области продолжительности отношений найма	Ориентация на краткосрочные трудовые отношения и лизинг персонала	Ориентация на долгосрочные трудовые отношения вплоть до пожизненного найма	Ориентация на среднесрочные трудовые отношения
Внимание к различным сторонам жизни сотрудника	Жесткое разграничение трудовой и личной жизни, невмешательство в последнюю работодателя	Постоянное внимание не только к трудовой, но и к личной жизни	Аналогично США

Технологии	Содержание		
	США	Япония	Западная Европа
Характер отношений начальника и подчиненного	Внешний демократизм отношений при соблюдении требований субординации	Возможность и целесообразность неформальных отношений (вне рамок сугубо служебных проблем)	Организация отношений на принципе строгой субординации
Учет фактора возраста и стажа работы в компании	Игнорирование любых факторов, кроме текущей полезности сотрудника	Главный критерий при планировании профессиональной карьеры	Определенное, но не решающее преимущество
Соотношение материальных и моральных методов воздействия	Приоритет административных и экономических методов воздействия на сотрудника	Приоритет моральных методов воздействия на сотрудника	Приоритет экономических методов воздействия на сотрудника

Таблица 16

**Особенности прикладных технологий персонального менеджмента, используемых в США, Японии и странах Западной Европы**

Технологии	Содержание		
	США	Япония	Западная Европа
Отбор новых сотрудников	Многоэтапное тестирование	Письменное эссе и групповая дискуссия кандидатов	Интервью с руководителем и рекомендации от прежнего работодателя
Наем молодых специалистов	Наем в том числе студентов старших курсов	Наем только выпускников учреждений профессионального образования	Наем только выпускников учреждений профессионального образования

Технологии	Содержание		
	США	Япония	Западная Европа
Организация дополнительного обучения	Инициативное обучение за счет самого сотрудника, в том числе в режиме самообразования	Силами и за счет работодателя на регулярной основе, в очень интенсивной форме и с жесткой системой экзаменов	В том числе в государственных центрах первичного профессионального обучения и повышения квалификации
Управление профессиональной карьерой	«Зигзагообразное» движение по различным направлениям деятельности компании, игнорирование старшинства	Движение по вертикали в рамках узкой специализации с обязательным соблюдением принципа старшинства	Движение по вертикали в рамках узкой специализации, игнорирование старшинства
Контроль и оценка труда	Направлены в первую очередь на отдельного сотрудника (персонализированный подход)	Направлены прежде всего на трудовые коллективы структурных подразделений (коллективный подход)	Чаще направлены на отдельного сотрудника (персонализированный подход)
Организация труда	Ориентация на временные коллективы под конкретный проект или постоянные коллективы на неполном рабочем дне	Ориентация на небольшие стабильные трудовые коллективы, совмещение профессий; постоянная взаимопомощь	Ориентация на небольшие стабильные трудовые коллективы при строго персонализированном подходе к распределению нагрузки и приемке результатов работы
Организация оплаты труда	Резко дифференцированные по должностям оклады	Фиксированные оклады, прямо зависящие от стажа	Резко дифференцированные по должностям оклады,

Технологии	Содержание		
	США	Япония	Западная Европа
	и почасовые ставки, номенклатура премий минимальна, строго индивидуальный подход	работы, регулярные премии, уравни- тельный подход внутри коллективов	номенклатура пре- мий минимальна, строго индивиду- альный подход
Организация социальной поддержки	Поддержка направ- лена в основном на руководящий со- став и ведущих экс- пертов, на семьи со- трудников не рас- пространяется	Широкая номенкла- тура льгот коллек- тивной направлен- ности, распростра- нение их на семьи сотрудников (только в крупном бизнесе и в государственных структурах)	Только для самых ценных сотрудни- ков, осталь- ным — в рамках централизованно установленных со- циальных гарантий
Организация психологической поддержки	Распространяется только на руководите- лей и экспертов выс- шего и среднего звена	Распространяется на всех сотрудников	Распространяется только на руководите- лей и экспертов выс- шего и среднего звена

## Задания для самоконтроля

### Раскройте содержание следующих понятий

- аутстаффинг;
- группа «нулевых дефектов»;

- концепция пожизненного найма;
- кружок качества;
- отраслевое тарифное соглашение;
- письмо о намерениях;
- принцип «всегда прав сэмпай»;
- принцип патернализма;
- принцип «ринги»;
- эксклюзивный социальный пакет.

## Выполните тренировочные практические задания

**Задание 1.** Определите зарубежные технологии отбора кандидатов на трудоустройство, пригодные для использования в отечественных условиях, и заполните правую часть таблицы.

Зарубежные школы HR-менеджмента	Технологии, пригодные для использования в отечественных условиях
Западноевропейская школа	
Американская школа	
Японская школа	

**Задание 2.** Определите зарубежные технологии дополнительного обучения персонала, пригодные для использования

в отечественных условиях, и заполните правую часть таблицы.

Зарубежные школы <i>HR</i> -менеджмента	Технологии, пригодные для использования в отечественных условиях
Западноевропейская школа	
Американская школа	
Японская школа	

**Задание 3.** Определите зарубежные технологии управления профессиональной карьерой, пригодные для использования в отечественных условиях, и заполните правую часть таблицы.

Зарубежные школы <i>HR</i> -менеджмента	Технологии, пригодные для использования в отечественных условиях
Западноевропейская школа	

Зарубежные школы <i>HR</i> -менеджмента	Технологии, пригодные для использования в отечественных условиях
Американская школа	
Японская школа	

## **Выполните тестовое задание**

**1. Стратегическая ориентация на воспитание у работников духа преданности корпоративным идеалам наиболее характерна:**

- а) для западноевропейской школы *HR*-менеджмента;**
- б) для американской школы *HR*-менеджмента;**
- в) для японской школы *HR*-менеджмента.**

**2. Стратегическая ориентация на поиск разумного компромисса между индивидуальными и коллективными методами управленческого воздействия на сотрудников наиболее характерна:**

- а) для западноевропейской школы *HR*-менеджмента;**
- б) для американской школы *HR*-менеджмента;**
- в) для японской школы *HR*-менеджмента.**

**3. Стратегическая ориентация на централизованную мотивацию жесткой конкуренции между сотрудниками на внутрифирменном рынке труда наиболее характерна:**

- а) для западноевропейской школы *HR*-менеджмента;**
- б) для американской школы *HR*-менеджмента;**
- в) для японской школы *HR*-менеджмента.**

**4. Стратегическая ориентация на учет фактора возраста и стажа работы в компании как основного конкурентного преимущества сотрудника на внутрифир-**



**менном рынке труда наиболее характерна:**

- а)** для западноевропейской школы *HR*-менеджмента;
- б)** для американской школы *HR*-менеджмента;
- в)** для японской школы *HR*-менеджмента.

**5. Технология отбора персонала, основанная на обязательном наличии у сотрудника рекомендации от прежнего работодателя, наиболее характерна:**

- а)** для западноевропейской школы *HR*-менеджмента;
- б)** для американской школы *HR*-менеджмента;
- в)** для японской школы *HR*-менеджмента.

**6. Технология отбора персонала, основанная на широком привлечении студентов старших курсов, наиболее характерна:**

- а)** для западноевропейской школы *HR*-менеджмента;
- б)** для американской школы *HR*-менеджмента;
- в)** для японской школы *HR*-менеджмента.

**7. Технология дополнительного обучения персонала, основанная на широком использовании услуг государственных образовательных учреждений и центров повышения квалификации, наиболее характерна:**

- а)** для западноевропейской школы *HR*-менеджмента;
- б)** для американской школы *HR*-менеджмента;
- в)** для японской школы *HR*-менеджмента.

**8. Технология управления профессиональной карьерой, основанная на горизонтальных должностных перемещениях, наиболее характерна:**

- а) для западноевропейской школы *HR*-менеджмента;
- б) для американской школы *HR*-менеджмента;
- в) для японской школы *HR*-менеджмента.

**9. Технология организации труда персонала, основанная на ориентации на временные коллективы, создаваемые под конкретный проект, наиболее характерна:**

- а) для западноевропейской школы *HR*-менеджмента;
- б) для американской школы *HR*-менеджмента;
- в) для японской школы *HR*-менеджмента.

**10. Технология оплаты труда персонала, основанная на активном использовании уравнительного подхода, наиболее характерна:**

- а) для западноевропейской школы *HR*-менеджмента;
- б) для американской школы *HR*-менеджмента;
- в) для японской школы *HR*-менеджмента.

# **Глава 4**

## **Отечественный опыт управления персоналом: краткий обзор**

- Управление персоналом в Российской империи
- Управление персоналом в СССР
- Управление персоналом в период начала рыночных реформ

В процессе знакомства с некоторыми отечественными учебниками, вышедшими за последние полтора десятилетия, у студента может возникнуть ошибочное представление о том, что российская национальная школа управления персоналом либо вообще отсутствует, либо начала формироваться уже после официального перехода экономики на рыночный путь развития. Между тем первый фундаментальный труд, в котором рассматривались в том числе и вопросы НОТ, был опубликован еще в Российской Империи, в 1912 г. Автором этой книги под названием «Тектология. Всеобщая организационная наука» был А. А. Богданов, известный философ, экономист, естествоиспытатель. В 1921 г., уже в Советской России, была издана первая книга А. К. Гастева «Как надо работать». Дальнейшие исследования этого ученого нашли отражение в работах «Трудовые установки» (1924), «Нормирование и организация тру-

да» (1929), «Научная организация труда» (1935). Но еще за год до издания своей первой книги, в 1920 г., А. К. Гастев создал первый в нашей стране научно-исследовательский Институт труда, преобразованный в 1921 г. в Центральный институт труда. Наконец, в 1925 г. была опубликована книга О. А. Ерманского «Теория и практика рационализации», в последующие восемь лет переизданная пять раз. Таким образом, можно констатировать, что уже к середине 1920-х годов в нашей стране была создана полноценная научная школа в области пусть одного, но ключевого направления организации трудовых отношений. В дальнейшем российская школа управления персоналом развивалась и по другим направлениям. К основным инновациям в этой области, авторством на которые по праву обладают отечественные ученые и специалисты-практики, относятся:

- создание институтов наставничества, а также соревнования между трудовыми коллективами и внутри них (1930-е годы);
- разработка и внедрение централизованных и децентрализованных инструментов мотивации инициативного изобретательства и рационализаторства (1930–1940-е годы);
- разработка и внедрение разнообразных форм моральной мотивации персонала (1930–1960-е годы);
- разработка и внедрение новых форм экономической мотивации персонала, основанных на механизме внутрихозяйственного расчета (середина 1960-х годов);

- создание института «дублеров руководителей» (середина 1970-х годов);
- разработка и внедрение коллективной формы организации и оплаты труда персонала (первая половина 1980-х годов) и т. п.

В настоящее время отечественная научная школа управления персоналом продолжает уверенно развиваться, хотя и в принципиально новой экономической ситуации. Что касается уже накопленного в России опыта в области организации трудовых отношений на микроэкономическом уровне, то он также вполне востребован в современных условиях. С историей вопроса студент сможет ознакомиться в процессе изучения данной главы.

## **4.1. Управление персоналом в Российской империи**

Прежде всего отметим, что до настоящего времени в нашей стране не было опубликовано ни одного научного труда или учебника, специально посвященного вопросу организации трудовых отношений в дореволюционной России. В силу этого в данном параграфе вынужденно нарушен традиционный подход к изложению учебного материала в его эволюционном развитии. Вниманию читателя представлена выборка наиболее интересных элементов многовекового отечественного опыта в области управления наемным трудом

в описываемый исторический период. Ниже рассматривается деятельность трех наиболее крупных категорий работодателей в лице крупных землевладельцев, субъектов малого предпринимательства, представителей промышленного капитала, а также самоорганизующихся трудовых коллективов.

## ***Экскурс № 1. История становления и развития коллективных форм организации труда в России***

Коллективный или, как его называли в старину, ***общинный труд*** всегда был характерен для нашей страны. Основной причиной этого стали факторы природно-климатического характера, поскольку практически вся территория Киевской Руси, а позднее и Великого Княжества Московского находилась в зоне «рискованного земледелия». Необходимость проведения сельскохозяйственных работ в крайне ограниченные сроки вынуждала тружеников села регулярно приходить на помощь друг другу и совместно выполнять некоторые особенно спешные и трудоемкие работы. Так формировалась характерная черта трудовой ментальности россиян, ориентирующая их на коллективный труд, готовность к взаимовыручке, приоритет интересов общины над интересами отдельного ее члена. Показательно, что эта черта весьма грамотно использовалась основной категорией работодателей той эпохи в лице представителей земельной аристократии.

На протяжении всей многовековой истории крепостничества при организации работ на барщине сам помещик или его управляющий почти никогда не распределял заданий по отдельным работникам. Повсеместно использовалась «поручная система» организации труда. Конкретной группе крестьян выдавался общий «урок», т. е. групповое задание (вспахать поле, скосить сено, заготовить дрова, наловить рыбу и т. п.), при этом все вопросы организации труда внутри группы решались «старшим», который либо назначался управляющим, либо вполне демократично избирался самими работниками. Результаты выполненного задания принимались управляющим без каких-либо скидок на болезнь или плохую работу отдельных крестьян, т. е. активно практиковался принцип «коллективной ответственности». Индивидуальная трудовая деятельность, как альтернатива барщине (так называемый оброк) допускалась лишь в отношении крепостных, имеющих какую-то востребованную на рынке труда специальность (частный извоз, гончарное дело и т. п.). На оброк отпускались также разбогатевшие на торговле крестьяне, получавшие в дальнейшем право выкупить себя и свою семью из крепостной зависимости (именно из них в XVIII–XIX вв. вышло большинство российских предпринимателей). Общинная или коллективная форма организации труда охватывала подавляющее большинство крестьян России вплоть до начала XX в., когда известная реформа П. А. Столыпина положила конец общинному землевладению.

Развитием коллективной формы организации труда уже в эпоху становления капиталистических отношений стали ***самоорганизующиеся трудовые коллективы***, или ***артели***, получившие широкое распространение во многих отраслях отечественной экономики. Артельный труд был востребован самыми разнообразными категориями работодателей: частными лицами (при строительстве или ремонте жилья), предпринимателями (владельцами небольших полукустарных производств) и землевладельцами (при выполнении сезонных работ). По различным источникам в период 1910–1914 гг. артели служили основным источником заработка для почти 15 % трудоспособного населения страны. Трудовые отношения в артели были организованы по примитивной, но весьма действенной схеме. Роль менеджера-универсала, выполняющего все управленческие функции внешней и внутренней направленности, выполнял «старший» артели, как правило, наиболее квалифицированный и авторитетный ее работник. Он вел все переговоры с работодателем, ежедневно распределял работу между членами артели, контролировал ее качество, делил общий заработок. Работодатель лишь устанавливал общие требования к результатам работы, ее стоимость и сроки выполнения. Характерными ***особенностями организации труда в артелях выступали***:

- исполнение старшим артели функций, характерных для всех трех базовых категорий должностей на современном предприятии: администратора, главного специалиста (опе-



ративный контроль над качеством, прием промежуточных результатов работы, консультирование, обучение молодых работников) и исполнителя (выполнение наиболее ответственных работ, требующих высокой квалификации);

- отсутствие резкого разрыва в уровне заработка членов артели (за исключением учеников, обычно вообще не имевших доли в артельном заработке и работавших «за харчи»);

- ориентация на привлечение лишь квалифицированных работников (ученики брались в порядке исключения и только из числа детей членов артели);

- высокая региональная мобильность артелей, работавших, как правило, не в районе постоянного проживания ее членов;

- сезонный характер трудовой деятельности большинства артелей, ограниченный периодом «весна-лето-осень»;

- ежегодная ротация основной части артели при сохранении ее кадрового ядра в лице старшего и его ближайших помощников;

- организация работы по «урочной», а не повременной системе (т. е. работа продолжалась до полного выполнения дневного «урока»);

- отсутствие жесткого распределения функций и индивидуальных дневных заданий, реализация принципа постоянной взаимовыручки;

- жесткий подход к отбору членов создаваемой артели и привлечению в нее новых работников (учитывалась не толь-

ко квалификация, но и личностные качества, способность к коллективному труду);

- немедленное исключение из артели как недобросовестных работников, так и проявивших трудовой эгоизм (недовольство несоразмерностью своего личного вклада и доли в коллективном заработке, нежелание приходить на помощь к другим членам артели и т. п.);

- коллективный подход к организации не только трудовой, но и личной жизни («вместе работаем, вместе гуляем»).

В некоторых отраслях (в первую очередь в сфере мелкого производства потребительских товаров и в строительстве) артели функционировали на постоянной основе, фактически выступив родоначальниками отечественного малого бизнеса. Здесь действовали несколько иные схемы организации труда наемного персонала. Между работодателем (например, владельцем мастерской) и собственно наемными работниками существовала промежуточная инстанция – артельщик, выполняющий функции администратора и технического руководителя, отвечающего за качество и сроки выполняемой работы. От имени хозяина мастерской артельщик договаривался о размерах оплаты каждого из нанимаемых работников и других условиях найма (жилье, питание, инструмент и т. п.). Обычно наем рабочих велся на срок от Петрова дня до Покрова, т. е. от 29 июня до 1 октября. В день, когда предстояло определить условия работы артели на следующий год, работники имели право потребовать их

улучшения. В отличие от традиционной артели трудовые отношения имели здесь некоторые *дополнительные особенности*:

- относительно постоянный кадровый состав артели, текучесть кадров в которой обычно не превышала 10–15 % в год;
- резкая разница в уровне оплаты труда самого артельщика, мастеров, простых работников и учеников;
- использование системы штрафов за брак в работе, прогул и иные нарушения трудовой дисциплины;
- наличие определенных форм социальной поддержки работников за счет работодателя – предоставляемое работникам жилье, трехразовое питание, «праздничные и воскресные угощения от хозяина» (прообраз современных корпоративных вечеринок);
- большая степень профессиональной специализации, некоторая автономность рабочих мест, элементы личной ответственности за результаты выполняемой работы (при сохранении принципов взаимовыручки и коллективной ответственности артели перед хозяином);
- развитая семейственность при формировании артели (многие артели состояли исключительно из близких родственников).

## ***Экскурс № 2. Исторический опыт управления наемным трудом в отечественном малом предпринимательстве***

По объективным историческим причинам отечественное малое предпринимательство развивалось медленнее, чем в странах Западной и Центральной Европы. На Западе ремесленные мастерские, предприятия торговли и общественного питания, активно использующие наемный труд, появились уже в эпоху раннего Средневековья. В России создание аналогичных образований тормозилось крепостным правом (значительная часть ремесленных промыслов концентрировалась в руках земельной аристократии), развитием артельного подряда, наконец, семейным предпринимательством (вообще не испытывающим нужды в наемных работниках). Поэтому развитие малого бизнеса в нашей стране началось лишь в период реформ Петра Великого, а расцвет пришелся на вторую половину XIX в. Тем не менее определенный, интересный с современных позиций опыт был накоплен и в данной сфере хозяйствования.

Основными сферами малого предпринимательства, в которых активно использовался наемный труд, в России выступала торговля, общественное питание и услуги населению, а также полукустарное производство некоторых товаров народного потребления. Численность работников на та-

ких предприятиях колебалась от двух-трех (небольшая купеческая лавка) до нескольких десятков человек (гостиница или большой трактир).

*Характерными особенностями организации трудовых отношений* в малом предпринимательстве выступали:

- существенно меньший средний уровень оплаты труда, нежели на крупных предприятиях, вплоть до полного отсутствия оплаты труда, например, «половых» (как назывались тогда официанты в трактирах) и замены ее чаевыми от клиентов;

- худшие социальные условия труда (ненормированный рабочий день, отсутствие отпусков, выплат по болезни и т. п.);

- отсутствие сколь-либо формализованного порядка управления персоналом предприятия, ориентация на оперативные волевые решения интуитивного характера, иногда обыкновенное самодурство предпринимателя («Моему нраву не перечь!», «Не нравится – увольняйся!»).

Вместе с тем отмечается и наличие определенного *позитивного опыта*, актуального для современного малого предпринимательства:

*Во-первых*, это организация управления на основе индивидуального подхода, содержавшего и психологический инструментарий. Данный подход базировался на отличном знании хозяином как сильных, так и слабых сторон всех своих работников. Большинство малых предпринимателей до-

бивались успеха благодаря наличию не только коммерческой жилки, но и качеств интуитивного психолога. Они умели достаточно точно прогнозировать поведение наемных работников, при необходимости могли вполне профессионально сыграть на их слабых сторонах (особой религиозности, самолюбии, вспыльчивости и т. п.). Например, сознательно спровоцировав вспышку агрессивности у своего мастера, хозяин мастерской затем вынуждал его ударным трудом загладить вину и избежать якобы неминуемого увольнения.

**Во-вторых,** отечественные предприниматели всегда учитывали национальный трудовой менталитет во всех его проявлениях. Так, большое внимание уделялось методам моральной мотивации, демонстрации демократизма в отношениях «хозяин-работник» (обращение на «ты», питание за одним столом, совместные посещения церкви и народных гуляний). Многие хозяева постоянно демонстрировали работникам собственные профессиональные навыки (как грамотно обслужить, а заодно обчитать клиента, изготовить тот или иной продукт и т. д.). Этот прием действовал безотказно, повышая их авторитет в глазах подчиненных.

**В-третьих,** на некоторых предприятиях действовал, пусть и не на формализованной основе, механизм участия в прибыли ведущих специалистов (повара, старшего мастера, главного приказчика). Они достаточно регулярно, обычно к крупным церковным праздникам, получали от хозяина «наградные», величина которых колебалась в зависимости от те-

кущей успешности бизнеса (в отношении других работников подобные наградные зависели скорее от каприза хозяина).

**В-четвертых**, трудовые отношения с работниками рассматриваемых предприятий строились, как правило, на долгосрочной основе, продолжаясь в течение многих десятилетий (во многом это напоминает японский механизм пожизненного найма, о котором шла речь в предыдущей главе). Десяти-двенадцатилетний подросток приходил на работу в трактир или лавку в качестве ученика, спустя несколько лет становился «молодцом» (подмастерьем), далее приказчиком (мастером) и т. д. Весьма распространенным способом удержания особо ценного для хозяина работника была женитьба того на дочери или иной родственнице хозяина. Все эти меры обеспечивали намного меньший уровень текучести кадров, нежели на крупных предприятиях.

### ***Экскурс № 3. Исторический опыт управления наемным трудом на крупных частных предприятиях***

Во второй половине XIX в. в России активизировался процесс концентрации капитала, проявившийся в появлении крупных промышленных предприятий, находящихся как в частной, так и в государственной собственности (казенные заведения). На некоторых из них трудились десятки инженеров и техников, сотни рабочих и конторских слу-

жащих. Естественно, управлять столь многочисленным персоналом, опираясь на старые методы, характерные для созданных в XVIII в. петровских мануфактур, было уже невозможно. Осознав необходимость перехода к управлению персоналом на системной основе, руководители новых ответственных предприятий методом проб и ошибок начали закладывать методическую основу российской школы управления персоналом. К началу XX в. в нашей стране уже широко использовались такие элементы управления, как штатное расписание, квалификационные разряды, тарифные сетки, должностные оклады, профессиональное обучение и т. п.

Для крупных промышленных предприятий были *характерны следующие особенности организации трудовых отношений*:

*Во-первых*, выраженный разрыв в социальных условиях труда на казенных и частных предприятиях. Показательно, что представители рабочих специальностей имели лучшие условия найма в государственном секторе экономики, в то время как на частных предприятиях выше оплачивались, напротив, дипломированные специалисты.

*Во-вторых*, ключевая роль в оперативном управлении производственным персоналом принадлежала не инженерам и техникам, а мастерам, выдвинувшимся из числа наиболее квалифицированных и ответственных рабочих. Им, в частности, делегировались такие нехарактерные для современной практики полномочия, как фактические решения о най-



ме и увольнении, распределение дневных заданий, нормирование труда, оперативный контроль качества и трудовой дисциплины, штрафные санкции, перемещения по рабочим местам. Начальники смен, цехов, а тем более администраторы высшего звена занимались исключительно производственными и техническими вопросами.

**В-третьих**, из-за отсутствия государственной системы профессиональной подготовки представителей рабочих специальностей первичное обучение осуществлялось непосредственно на рабочих местах силами закрепленных за новичками ветеранов.

**В-четвертых**, выраженная градация среднего уровня оплаты существовала не только между рабочими и дипломированными специалистами. Она действовала и при определении размеров месячного жалования рабочих различной квалификации (перед началом Первой мировой войны слесарь высшего разряда мог зарабатывать до 40 руб. в месяц, а его ученик не более 8–12 руб.). Большой разрыв в среднем уровне оплаты труда имел место и между различными отраслями. Так, наивысшая оплата труда рабочих была характерна для железнодорожного транспорта, машиностроения. Наименьший заработок был на предприятиях легкой промышленности. Развитая система штрафов за брак и нарушения трудовой дисциплины существовала как на частных, так и на казенных предприятиях, при практическом отсутствии на них регулярных премиальных выплат и социальных льгот

для основной части персонала;

**В-пятых**, как и сегодня, недостаточное внимание уделялось проблемам техники безопасности, что определяло высокий уровень производственного травматизма. Характерно, что одной из причин подобного положения выступала массовая коррупция среди чиновников, уполномоченных контролировать соблюдение трудового законодательства Российской империи.

В заключение можно отметить, что многие отечественные предприниматели и руководители казенных заводов достаточно оперативно внедряли в практику управления персоналом зарубежный опыт. Так, система сдельной оплаты труда («потогонная система Тейлора», по определению В. И. Ленина) в России начала использоваться уже в 1909–1911 гг.

## **4.2. Управление персоналом в СССР**

За 20 лет рыночных преобразований опыт управления персоналом, накопленный в эпоху централизованной плановой экономики, в нашей стране оказался прочно забыт. К сожалению, сегодня российский студент лучше знаком с зарубежным опытом *HR*-менеджмента, нежели с соответствующими технологиями, разработанными в дореформенный период. Между тем многие из них были востребованы не только в нашей стране, но и за рубежом, в странах с исторически сложившейся рыночной экономикой. В предыдущей гла-

ве, в частности, отмечалась практика широкого заимствования японскими корпорациями советских технологий организации соревнования между структурными подразделениями, прикладных инструментов моральной мотивации, системы наставничества. Поэтому ошибкой стратегического масштаба является попытка игнорировать накопленный за семь десятилетий опыт организации трудовых отношений. Ниже сформулированы основные неудачи и достижения в области управления персоналом в дореформенный период (или две полярные стороны соответствующего советского опыта), изучая которые, будущие российские специалисты в области HR-менеджмента смогут извлечь полезные для себя уроки.

### ***Экскурс № 1. «Темная сторона» советского опыта организации трудовых отношений***

На макроэкономическом уровне главным **негативным фактором внешнего характера**, определяющим недостаточную эффективность управления персоналом уже на уровне конкретных организаций, выступало ***отсутствие рынка резервной рабочей силы***, т. е. массовой безработицы. Сторонники коммунистической идеологии до сих пор выдают это за важнейшее преимущество социалистической системы хозяйствования. При этом они не понимают, что стопроцентная занятость населения на практике означает наличие в штате среднестатистического работодателя приблизительно

3–5 % «кадрового балласта», т. е. сотрудников, для которых созидательная трудовая деятельность просто противопоказана из-за негативных личностных качеств, заложенных на генетическом уровне (ограниченный интеллектуальный потенциал, предрасположенность к алкоголю, дефекты психики и др.). Идеологическая установка на полное отсутствие безработицы заставляла руководителей советских предприятий мириться с наличием такого «балласта», что служило прочим работникам негативным примером.

Другой очень серьезной проблемой, снижающей эффективность управления персоналом в любой отрасли, являлось *несовершенное трудовое законодательство*. Начиная с середины 1960-х годов оно было ориентировано на однозначный приоритет интересов наемного работника над интересами работодателя. В первую очередь это относилось к порядку оформления процедуры увольнения, а также к правам профсоюзных организаций, что до предела ограничивало возможности администрации, в частности, оперативно избавляться от непригодных кадров. От запойного алкоголика или злостного прогульщика еще можно было избавиться, пусть и растянув процедуру увольнения до двух-трех месяцев. Но выдвинуть в качестве основания для увольнения дипломированного специалиста его недостаточную профессиональную некомпетентность было практически невозможно. Наконец, в 1988 г. в трудовое законодательство были внесены изменения, установившие выборный порядок назначения

руководителей предприятий, а также предоставлявшие широчайшие полномочия создаваемым во всех организациях Советам трудовых коллективов. По негативным масштабам своих последствий эти «демократические преобразования» были сопоставимы лишь с созданными Временным правительством России в марте 1917 г. «комитетами солдатских депутатов», менее чем за полгода разваливших российскую армию.

Третьей стратегической ошибкой, допущенной в области организации трудовых отношений, являлось *полное отсутствие системы профессиональной подготовки специалистов кадровых служб* и низкий уровень подготовки дипломированных специалистов любых отраслей в области управления персоналом. За рубежом учебный курс, посвященный основам *HR*-менеджмента, стал обязательным элементом системы высшего и среднего профессионального образования еще в 1930-х годах, а в 1950-х начали готовить менеджеров по персоналу. В нашей стране первый набор абитуриентов по данной специальности состоялся лишь в 1995 г. (т. е. спустя четыре года после начала в России рыночных преобразований). Специальные курсы, имеющие отношение к управлению персоналом, читались лишь в немногих советских экономических вузах и в системе учреждений политического образования (Высшая партийная школа при ЦК КПСС, Высшая профсоюзная школа ВЦСПС, Высшая комсомольская школа при ЦК ВЛКСМ, военно-политические училища). За

три четверти века существования социалистического государства его руководители так и не осознали, что управлять кадрами должны специалисты, так же профессионально подготовленные к своей работе, как технологи, врачи, финансисты.

### **ПРИМЕР**

Так, уже в 1930-х годах в СССР невозможно было представить себе предприятие, где отставной офицер любых вооруженных сил, милиции или спецслужб занимал бы должность главного технолога или бухгалтера. Должность же начальника отдела кадров на советских предприятиях в девяти случаях из десяти замещалась именно таким контингентом. Прочие рабочие места в этом подразделении могли занимать лица с любым профессиональным образованием или вообще без такового.

Аналогичная ситуация складывалась в отношении всех категорий управленческих кадров. Молодой инженер, врач, экономист спустя несколько лет после окончания советского вуза получал первую в своей жизни руководящую должность и моментально убеждался в том, что не имеет профессиональных знаний, минимально необходимых для управления уже не производственными или иными процессами, а живыми людьми. Ему оставалось либо копировать опыт старших коллег, либо действовать методом проб и ошибок. В результате лишь через пять-семь лет руководитель на своем собственном опыте приходил к усвоению тех правил и подходов,

с которыми его зарубежных коллег знакомили еще в университете.

# Конец ознакомительного фрагмента.

Текст предоставлен ООО «ЛитРес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на ЛитРес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.