

МОСКОВСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ  
имени М.В. Ломоносова  
ЦЕНТР ПО ИЗУЧЕНИЮ ПРОБЛЕМ НАРОДОНАСЕЛЕНИЯ



# **VIII ФЕСТИВАЛЬ НАУКИ МГУ имени М.В. Ломоносова**

Сборник статей по материалам IV круглого стола  
«Российский рынок труда глазами молодых ученых»

12 октября 2013 г.

Москва  
2015

УДК 331.5  
ББК 65.24  
В788

Под общей редакцией  
*Р.П. Колосовой*, д.э.н., профессора,  
заведующей кафедры экономики труда и персонала  
экономического факультета МГУ имени М.В. Ломоносова

**В788** VIII Фестиваль науки МГУ имени М.В. Ломоносова, Сборник статей по материалам IV круглого стола «Российский рынок труда глазами молодых ученых»: Сборник статей / Под ред. Р.П. Колосовой. (Электронное издание). — М.: Экономический факультет МГУ имени М.В. Ломоносова, 2015. — 150 с.

ISBN 978-5-906783-15-8

Настоящий сборник содержит доклады, представленные на Четвертом Межвузовском круглом столе «Российский рынок труда глазами молодых ученых», проведенном в рамках VIII Фестиваля науки в МГУ имени М.В. Ломоносова.

В сборнике отражены результаты научных исследований молодых ученых-трудоустроителей ряда ведущих вузов страны по актуальным проблемам развития социально-трудовой сферы в современной России. Их работы посвящены развитию теории экономики труда, острым проблемам в российской практике социально-трудовых отношений, макроэкономическим тенденциям в функционировании рынка труда, а также вопросам эффективного взаимодействия рынков труда и образовательных услуг, в его важнейшем аспекте — молодежной занятости, проблемам трудоустройства выпускников вузов на российском рынке труда и повышению роли молодежи в инновационной деятельности, анализу инноваций во внутрифирменных социально-трудовых отношениях.

В рамках данных подходов в докладах охарактеризованы следующие проблемы: расширенный системный подход на базе методологического синтеза современных научных теорий и разработка инструментария для их исследования в новой экономике труда, разработка и развитие инструментов исследования политики на рынке труда; мотивация и политика вознаграждения работников и руководителей в бюджетных организациях; факторы инновационного развития компании: развитие новых форм занятости, разработка и внедрение соответствующей корпоративной культуры, управление командами в виртуальных организациях; последствия современных глобализационных процессов: социокультурный аспект; особенности межстранового перемещения персонала; корпоративная социальная ответственность бизнеса; занятость молодых специалистов: каналы и инструменты их привлечения и др.

Материалы могут быть интересны широкому кругу специалистов в области экономики в целом, экономики труда, научным работникам, преподавателям и студентам экономических и других гуманитарных специальностей.

УДК 331.5  
ББК 65.24

ISBN 978-5-906783-15-8

© Экономический факультет  
МГУ имени М.В. Ломоносова, 2015

### **Председатель круглого стола:**

**Колосова Риорита Пантелеймоновна**, д.э.н., профессор, заведующий кафедрой экономики труда и персонала экономического факультета МГУ имени М.В. Ломоносова.

### **Ведущие круглого стола:**

**Симонова Ирина Федоровна**, д.э.н., профессор, зав. кафедрой «Управление трудом и персоналом» ФГБОУ ВПО «РГУ нефти и газа имени И.М. Губкина»;

**Долженкова Юлия Вениаминовна**, д.э.н., профессор кафедры экономики труда и управления персоналом ОУП ВПО «Академия труда и социальных отношений».

### **Научная редакция:**

**Колосова Р.П.**, д.э.н., профессор, зав. кафедрой экономики труда и персонала экономического факультета МГУ имени М.В. Ломоносова.

### **Научно-организационная редакция:**

**Артамонова М.В.**, к.э.н., доцент кафедры экономики труда и персонала экономического факультета МГУ имени М.В. Ломоносова.

### **Техническая редакция:**

**Никулина Ю.О.**, аспирант кафедры экономики труда и персонала экономического факультета МГУ имени М.В. Ломоносова;

**Бабькина Ю.М.**, магистрант, старший лаборант кафедры экономики труда и персонала экономического факультета МГУ имени М.В. Ломоносова.

# ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	6
---------------	---

## РАЗДЕЛ 1

### МАКРОЭКОНОМИЧЕСКИЙ АСПЕКТ ФУНКЦИОНИРОВАНИЯ РЫНКА ТРУДА

<i>Семенов А.В.</i> <b>Кривая Филлиписа как инструмент политики на рынке труда России .....</b>	<b>11</b>
<i>Алешина А.Б.</i> <b>Эволюция категории «качество трудовой жизни» в системе исследования социально-трудовых отношений .....</b>	<b>18</b>
<i>Афонасенко Е.В.</i> <b>Формирование политики вознаграждения как способ привлечения молодых специалистов в учреждения здравоохранения .....</b>	<b>23</b>
<i>Дегтярев А.В.</i> <b>Работа в «облаках» .....</b>	<b>32</b>

## РАЗДЕЛ 2

### ВНУТРИФИРМЕННЫЕ СОЦИАЛЬНО-ТРУДОВЫЕ ОТНОШЕНИЯ

<i>Никулина Ю.О.</i> <b>Социокультурный аспект в управлении трудовым поведением персонала в организации .....</b>	<b>34</b>
<i>Корнеева Е.С., Черных Е.А.</i> <b>Корпоративная культура как фактор инновационного развития компании .....</b>	<b>41</b>
<i>Фахретдинова А.С.</i> <b>Управление конфликтами, возникающими в процессе создания и поддержания взаимоотношений организации с клиентом .....</b>	<b>48</b>
<i>Тонконог М.С.</i> <b>Аутплейсмент как практика корпоративной социальной ответственности .....</b>	<b>56</b>
<i>Джиоева Ф.А.</i> <b>Наставничество как форма управления персоналом организации на основе компетентностного подхода .....</b>	<b>63</b>
<i>Говорова Н.А.</i> <b>Управление командами (группами персонала) в виртуальных организациях (на примере кинофестиваля) .....</b>	<b>71</b>

РАЗДЕЛ 3  
ВЫПУСКНИКИ ВУЗОВ НА РОССИЙСКОМ РЫНКЕ ТРУДА

*Хозяинова О.А.*

**Каналы и инструменты привлечения молодых специалистов  
в международные и российские компании** .....79

*Пименова А.С.*

**Особенности межстранового перемещения молодых специалистов** ..... 85

**ЗАКЛЮЧЕНИЕ** .....94

**ВЫВОДЫ И РЕКОМЕНДАЦИИ** .....94

## ВВЕДЕНИЕ

Четвертый межвузовский круглый стол «Российский рынок труда глазами молодых ученых» посвящен реализации в России Концепции достойного труда и человеческого развития, созданию новой концепции экономики труда, связанной с эволюцией рынка труда и социально-трудовых отношений в инновационной экономике, новыми формами занятости, повышением роли молодежи в инновационной деятельности, эффективным взаимодействием рынков труда и образовательных услуг в контексте дефицита молодых специалистов.

На IV межвузовском круглом столе обсуждался следующий круг вопросов и путей их решения:

- проблемы реализации Концепции достойного труда в инновационной экономике;
- трудовые отношения и социальная ответственность бизнеса в современной России;
- рынок труда и социально-трудовые отношения в условиях вступления России в ВТО;
- новые формы занятости как фактор инновационного развития: дистанционная занятость, гибкие формы занятости, заемный труд, самозанятость и др.;
- создание системы новых высокопроизводительных рабочих мест: проблемы и пути решения;
- рост производительности труда в России;
- особенности занятости отдельных социально-демографических групп населения;
- выпускники вузов на рынке труда и их трудоустройство;
- адаптация молодых специалистов на предприятиях, стратегии привлечения и удержания;
- развитие межстранового анализа в исследовании рынка труда и социально-трудовых отношений;
- совершенствование статистического анализа рынка труда: проблемы и направления;
- развитие экономики труда как науки и как предмета преподавания.

Конференция была построена в соответствии с тематикой докладов по трем сессиям: 1) макроэкономический аспект функционирования рынка труда; 2) внутрифирменные социально-трудовые отношения; 3) выпускники вузов на российском рынке труда.

Круглый стол начался со вступительного слова ведущей круглого стола – *Колосовой Риориты Пантелеймоновны*, д.э.н., профессора, зав. кафедрой экономики труда и персонала экономического факультета МГУ имени М.В. Ломоносова.

Открывая круглый стол, *профессор Р.П. Колосова* обратила внимание аудитории на ряд важнейших аргументов, которые объективно влияют на изменения в социально-трудовой сфере. Прежде всего это – глобализация мировой экономики. Глобализация экономики сопровождается ростом взаимозависимости национальных финансово-экономических рынков, увеличением спекулятивных валютных потоков между государствами и вторичных финансовых рынков, состоянием платежной и торговой несбалансированности, разрушением экосистемы, которые в совокупности резко ограничивают возможность формирования независимой макроэкономической политики на национальных уровнях. Особенно жестко эта ограниченность в определении перспектив экономического роста касается политики в сфере труда и социально-трудовых отношений. При этом принципиально то, что глобализация высвобождает экономические силы, которые углубляют уже существующее неравенство в сферах производительности труда, доходов, материального благосостояния, препятствуют равенству возможностей в социально-трудовых отношениях.

Можно попытаться реформировать нынешние неэффективные модели мирового экономического роста, однако для этого потребуются пересмотреть приоритеты и проявить политическую волю к преодолению догм прошлого, заявил 6 июня 2012 г. генеральный директор МОТ Хуан Сомавия, обращаясь к участникам пленарного заседания Международной конференции труда. Предстоящий период должен стать периодом творческого переосмысления ситуации: мировые лидеры, страны, гражданские научные сообщества должны пересмотреть свои приоритеты.

Поэтому современной модели глобализации должна быть противопоставлена парадигма глобального развития общества, исходящая из приоритетов реализации ценностей труда, знаний и творчества как основы жизни и их достойного материального и морального стимулирования. Необходимо всячески способствовать развитию социально-коллективистской модели глобального общества на базе критериев достойного труда, общественного интеллекта и научно-образовательного общества. Все это кардинально преобразует социально-трудовые отношения.

Важным аргументом является институциональный. Экономический рост при всей его значимости более не может оставаться основным критерием эффективности мировой экономики и экономики отдельных стран. Создание качественных рабочих мест, обеспечение равенства возможностей в занятости, сокращение бедности и неформальной занятости, стимулирование роста среднего класса – эти и другие подобные им кри-

терии необходимо использовать в макроэкономической политике и ее оценках.

В новых международных политических и экономических условиях Международная организация труда определила новые приоритеты и приняла согласованные усилия для того, чтобы объединить три основных аспекта, определяющих политику в области занятости: макроэкономическую политику, преобразование производственных систем и стратегии предприятий, а также обеспечение равного доступа к занятости и рынкам труда. Во всех случаях цель будет состоять в том, чтобы поставить задачи в области занятости в центр национальных политик и политики мирового сообщества.

Характерной чертой современного исторического периода является переход экономики с устойчивой системой занятости к ее гибкости, с одной стороны, и ненадежности — с другой. Важно поэтому исследовать и использовать гибкость занятости как инструмент адаптации хозяйствующих субъектов к трансформациям в экономической и социальной жизни. В то же время не менее внимательно надо изучать, предотвращать и компенсировать экономические и социальные издержки, порождаемые растущей неустойчивостью в отношениях занятости, для характеристики которых используется специальный термин «неустойчивость занятости», или «прекаризация занятости» (*employmentprecarity*). Безусловно, огромный масштаб и социально-экономические последствия этого типа занятости требуют глубокого теоретического осмысления на основе проведения соответствующих многосторонних исследований этого феномена. Баланс между гибкостью рынка труда и неустойчивостью занятости может быть найден только через социальную политику.

В последние годы политика занятости в России и регулирование рынка труда носили характер оперативного, «пожарного» реагирования на возникающие в период кризиса проблемы и были слабо направлены на достижение долгосрочных социально-экономических целей, связанных с другими целями государственного регулирования в целом. Соответствующим образом выглядела научная обоснованность принимаемых решений. Поэтому следующим аргументом является необходимость развития методологических оснований для развития экономики труда. При этом в развитии современного научного познания теоретических основ экономики труда основную значимость приобретает совершенствование его методологической основы, включающей в себя систему новых принципов, методов, новый терминологический аппарат, актуализированные методики и технологии их реализации и т.д.

Эта система должна отвечать новым вызовам глобализированной экономики постиндустриальной эпохи, обеспечивать противостояние ее социально-экономическим рискам и быть направлена на поиск новых возможностей расширения занятости, создания эффективных рабочих мест с достойными условиями труда.



Очевидно, что назрела необходимость в реальной научной и практической оценке состояния и перспектив развития меняющихся и просто новых социально-трудовых отношений и адаптации к ним социального и трудового законодательства с точки зрения разумного баланса между гибкостью социально-трудовых норм и их защитной функцией.

В контексте всего вышесказанного считаем важным и призываем коллег-трудовиков начать разработку концепции и структуры новой экономики труда и как науки, и как системы инструментов для практических решений.

По мнению профессора Р.П. Колосовой, данная задача – создание новой экономики труда – является проблемным пространством современных и будущих научных исследований молодых ученых, результаты которых мы будем обсуждать на IV межвузовском круглом столе и на наших дальнейших встречах.

Далее ведущая предоставила слово для приветствия *Симоновой Ирине Федоровне*, д.э.н., профессору, зав. кафедрой управления трудом и персоналом ФГБОУ ВПО «РГУ нефти и газа имени И.М. Губкина». В своем приветственном слове участникам VIII Фестиваля науки профессор И.Ф. Симонова поблагодарила профессора Р.П. Колосову и экономический факультет МГУ имени М.В. Ломоносова за приглашение на IV межвузовский круглый стол.

Обращаясь к аудитории, она отметила преемственность научных исследований, методологических и методических подходов к решению проблем в сфере труда и социально-трудовых отношений кафедры экономики труда и персонала экономического факультета МГУ имени М.В. Ломоносова и кафедры управления трудом и персоналом ФГБОУ ВПО «РГУ нефти и газа имени И.М. Губкина». Это плодотворное сотрудничество двух родственных кафедр обогащает знания и развивает отраслевую научную школу, а также является важнейшим звеном в системе научных исследований молодых ученых-трудовиков, которые, несомненно, будут определять будущее новой экономики труда как теоретической науки, так и пространства для практической деятельности. Профессор И.Ф. Симонова выразила надежду, что те оригинальные идеи и новые методические и теоретические подходы к решению актуальных задач в трудовой сфере позволят выработать эффективные, нестандартные стратегии решения многих острых проблем в социально-трудовой сфере, заявленных в программе круглого стола.

Затем слово было предоставлено *Долженковой Юлии Вениаминовне*, д.э.н., профессору кафедры экономики труда и управления персоналом ОУП ВПО «Академия труда и социальных отношений». В своем слове профессор Ю.В. Долженкова отметила, что ежегодно молодые ученые собираются на экономическом факультете МГУ, чтобы обсудить свои исследования, теоретико-методологические выводы и практические результаты которых направлены на реформирование системы экономики труда

применительно к модернизации и инновационному развитию экономики страны за счет более полного и комплексного учета факторов, влияющих на формирование корпоративной и индивидуальной конкурентоспособности работников.

Также она заметила, что еще одной важнейшей функцией форума является объединение молодых ученых. Преподаватели старшего возраста в свое время познакомились, поддерживали и до сих пор сохраняют деловые, научные и дружеские отношения. Профессор Ю.В. Долженкова выразила надежду на то, что молодежь подхватит и продолжит эту добрую традицию в перспективе.

# РАЗДЕЛ 1

## МАКРОЭКОНОМИЧЕСКИЙ АСПЕКТ ФУНКЦИОНИРОВАНИЯ РЫНКА ТРУДА

*Семеньков А.В.,  
ассистент кафедры экономики труда и персонала  
экономического факультета  
Московского государственного университета  
имени М.В. Ломоносова*

### КРИВАЯ ФИЛЛИПСА КАК ИНСТРУМЕНТ ПОЛИТИКИ НА РЫНКЕ ТРУДА РОССИИ

В 1958 г. была опубликована [4] статья новозеландского экономиста Олбана Филлипса, который на основе эмпирических данных по Англии за 1861–1957 гг. вывел корреляционную зависимость между уровнем безработицы и изменением прироста денежной заработной платы. В статье показана связь безработицы с изменениями зарплат: чем выше безработица, тем меньше прирост денежной заработной платы, тем ниже рост цен, и наоборот, чем ниже безработица и выше занятость, тем больше прирост денежной заработной платы и выше темп роста цен.

В 1960 г. была опубликована работа Пола Самуэльсона и Роберта Соллоу [5], в которой зависимость, выведенная Филлипсом, подтвердилась для США. В отличие от Филлипса американские экономисты рассматривали зависимость между темпом инфляции и уровнем безработицы за 1934–1958 гг. Графически они получили убывающую нелинейную зависимость, которую они назвали кривой Филлипса.

Кривая Филлипса дает представление о совокупном предложении, поскольку она показывает, что увеличение совокупного выпуска, понижающее уровень безработицы, увеличивает темп прироста заработной платы и, таким образом, ведет к более высокому уровню заработной платы и цен. Другими словами, кривая Филлипса подразумевает, что кривая совокупного предложения будет иметь положительный наклон. Кроме того, она показывает, что, когда  $U > U_e$  (т.е. на рынке труда наблюдается избыток рабочей силы),  $\frac{\partial w}{\partial U}$  отрицательна, и заработная плата со временем снижается. Следовательно, кривая Филлипса подтверждает тот взгляд на совокупное предложение, что при избытке рабочей силы на рынке труда издержки производства будут падать и кривая совокупного предложения сдвинется вправо.

Таким образом, классический вид кривой Филлипса предлагает следующее решение обществу: если общество хочет иметь более низкий уровень безработицы, оно может «купить» его, согласившись на более высокий темп прироста заработной платы. Данный механизм экономической политики был заявлен впервые в «Экономике» П. Самуэльсона (5-е изд. 1961 г.), а в 1960-е гг. он был принят к использованию при проведении кредитно-денежной политики сначала в США, а затем и в других развитых странах.

Стагфляция, поразившая в 1970-х гг. экономики развитых стран, дискредитировала идею кривой Филлипса.

В результате мягкой стимулирующей монетарной политики 1970-е гг. вошли в историю западных стран как годы высокой инфляции (Greatinflation). Однако долгосрочного эффекта снижения безработицы получить не удалось. Безработица вернулась на более высокий уровень, несмотря на большие темпы роста цен. В результате в этот период данные по инфляции и безработице перестали подчиняться прежней зависимости.

Последователи кейнсианства, которые разделяли основные предпосылки данной теории, были вынуждены признать, что четкой обратной зависимости между инфляцией и безработицей нет и возможны другие варианты.

Милтон Фридман одним из первых указал [2] на серьезный аналитический недостаток кривой Филлипса: она не учитывает важный фактор, влияющий на изменения заработной платы, — инфляционные ожидания работников. Фридман отметил, что и фирмы, и работников волнует реальная, а не номинальная заработная плата. Иначе говоря, их интересует заработная плата, скорректированная на ожидаемый рост уровня цен, т.е. темп изменения заработной платы за вычетом ожидаемой инфляции. Если безработица устанавливается выше естественного уровня, реальная (не номинальная) заработная плата падает; если же безработица оказывается ниже естественного уровня, то реальная заработная плата растет.

Усиленная фактором ожиданий кривая Филлипса подразумевает, что по мере роста инфляционных ожиданий номинальная заработная плата будет увеличиваться так, чтобы компенсировать падение реальной заработной платы, а кривая Филлипса сдвинется вверх. Возникающий в результате этого рост издержек производства сдвинет кривую совокупного предложения влево. Из модифицированной Фридманом кривой Филлипса вытекает следующий вывод: чем выше ожидаемая инфляция, тем большим по величине будет сдвиг влево кривой совокупного предложения.

В долгосрочном периоде, согласно Фридману, кривая Филлипса представляет собой вертикальную прямую, иначе говоря, показывает отсутствие зависимости между уровнем инфляции и уровнем безработицы.

Математическое выражение кривой Филлипса, дополненной инфляционными ожиданиями, впервые представлено в работе Фелпса [3] (причем за год до фундаментальных выводов Фридмана). Общий вид выражения следующий:

$$\Pi = \pi_e - b \cdot (U - U_e) + v,$$

где  $\Pi$  – уровень инфляции;  $\pi_e$  – ожидаемый уровень инфляции (встроенная инфляция);  $(U - U_e)$  – отклонение безработицы от естественного уровня, вызванное шоками спроса;  $b$  – коэффициент чувствительности к шокам спроса;  $v$  – шоки предложения (например, изменение мировых цен на нефть).

Поскольку рабочие добиваются в условиях инфляции компенсирующего роста реальной заработной платы, экономика тяготеет к естественной норме безработицы: несмотря на все попытки правительств снизить уровень безработицы, этот уровень остается неизменным, поэтому мы и получаем так называемую вертикальную кривую Филлипса. Таким образом, выбор между инфляцией и безработицей носит исключительно краткосрочный характер, а не долгосрочный.

Популярность использования кривой Филлипса в макроэкономических исследованиях заключается в том, что в ней номинальные показатели сталкиваются с реальными. Исследователи осуществляют проверку наличия зависимости между динамикой цен и другими показателями, связанными с изменением денежной массы, и показателями деловой, экономической активности населения. Например, кривую Филлипса и уравнение Фелпса можно использовать для оценки последствий проводимой кредитно-денежной политики для рынка труда. Или, наоборот, для анализа последствий влияния политики на рынке труда на динамику цен.

Цель данной работы: на примере актуальных данных по российскому рынку труда рассмотреть, наблюдается ли на нем действие кривой Филлипса и, в свою очередь, допустимо ли использовать кривую Филлипса как инструмент политики на рынке труда России.

За основу взяты данные сборников Росстата «Социально-экономическое положение России», данные по России с августа 2009 г. по январь 2014 г. [1]. При поиске кривой Филлипса использовались следующие показатели:

- уровень безработицы по МОТ;
- темп изменения уровня безработицы по МОТ, в % к предыдущему месяцу (показатель, рассчитанный автором);
- темп изменения номинальной заработной платы, в % к предыдущему месяцу;
- темп изменения реальной заработной платы, в % к предыдущему месяцу.

Уровень безработицы характеризовался в отчетный период циклическим характером развития с характерным пиком в январе и со снижением в летние и осенние периоды. При этом обращает на себя внимание тот факт, что характерного высокого значения в январе 2014 г. зафиксировано не было (рис. 1). Можно предположить, что текущий уровень безработицы в размере 5,6 % является естественным для текущего развития рынка труда России. Кроме того, в период 2012–2013 гг. динамика изменений уровня безработицы в течение года стала низкой и не отмечается такими колебаниями, как в период 2010–2011 гг.

### Уровень безработицы по МОТ

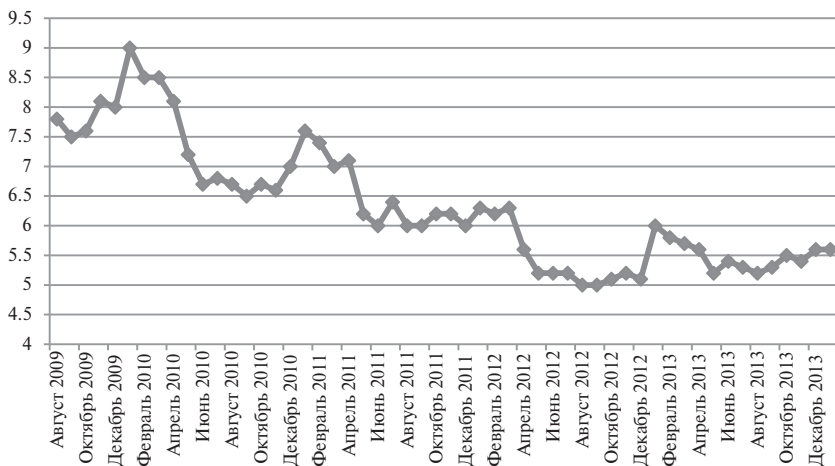


Рис. 1. Уровень безработицы в России с августа 2009 г. по январь 2014 г.  
Данные Росстата

Показатель темпа изменения реальной заработной платы в РФ представляет собой разницу между темпом изменения номинальной заработной платы и темпом роста ИПЦ за отчетный период. Таким образом, учитывается то обстоятельство, на которое ссылается Милтон Фридман: и работников, и в конечном счете работодателей интересует реальная зарплата. Динамика реальной заработной платы в период выхода из мирового финансового кризиса обладала циклическим характером: раз в квартал (март, июнь, сентябрь, декабрь, при этом в декабре – максимальное) происходит увеличение темпов роста зарплаты, раз в квартал – падение (январь, апрель, июль, причем в январе – стремительное по сравнению с ростом декабря), при этом с июля по ноябрь темпы практически нулевые (за исключением сентября, см. рис. 2). Данные обстоятельства связаны с бюджетной политикой организаций и с политикой выплат заработных плат в частности. Общий вывод: циклические колебания в 2012–2013 гг. являются более сглаженными, чем колебания в 2010–2011 гг.

## Темп изменения реальной зарплаты в РФ, %

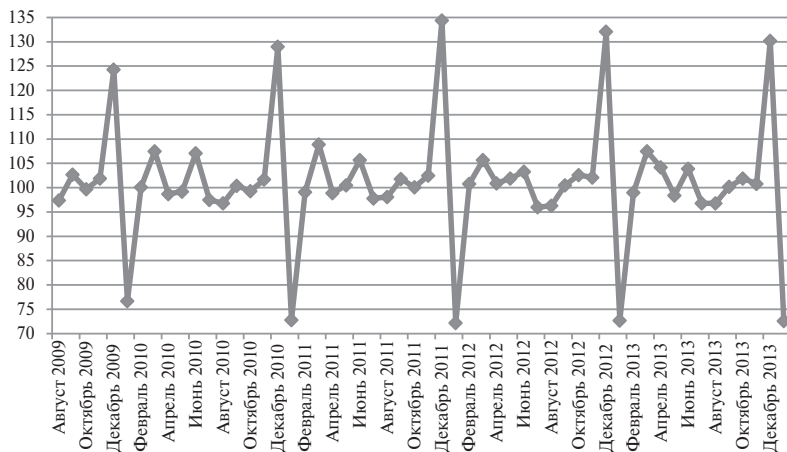


Рис. 2. Темп изменения реальной заработной платы в России с августа 2009 г. по январь 2014 г. Данные Росстата

На основании сравнения этих данных можно предположить, что отрицательная зависимость между уровнем безработицы и реальной заработной платы должна наблюдаться в январе (когда заработные платы падают, а безработица растет) и в декабре (когда зарплаты растут, а безработица снижается), а в остальные месяцы тот и другой показатель характеризуются различными циклическими процессами. Даже, наоборот, может наблюдаться положительная взаимосвязь: в июле и в августе заработные платы демонстрируют темпы снижения, а безработица достигает сравнительно минимальных уровней.

Чтобы подтвердить данные тезисы, построим графическую зависимость между темпами изменения уровня безработицы по МОТ и темпами изменения реальной заработной платы. Данная зависимость, по мнению автора, наиболее оптимально характеризует выбор между инфляцией и безработицей и краткосрочный характер данного выбора. Другими словами, на фоне ежемесячного изменения реальной заработной платы происходит изменение в течение месяца уровня безработицы. Коэффициент корреляции между двумя переменными равен  $(-0,305)$ . При этом коэффициент корреляции между уровнем безработицы и темпом изменения реальной заработной платы ниже и равняется  $(-0,1)$ . С использованием номинальной заработной платы коэффициенты корреляции еще ниже.

На рис. 3 представлена данная зависимость. Было найдено наиболее оптимальное уравнение. Это квадратное уравнение и график имеют выпуклую параболическую форму:  $R^2 = 0,2$ . Таким образом, изменения уровня безработицы лишь на 20 % объясняются изменениями в реальной заработной плате, а на 80 % – другими факторами.

### График зависимости темпов изменения уровня БР (y) от темпов изменения реальной зарплаты (x)

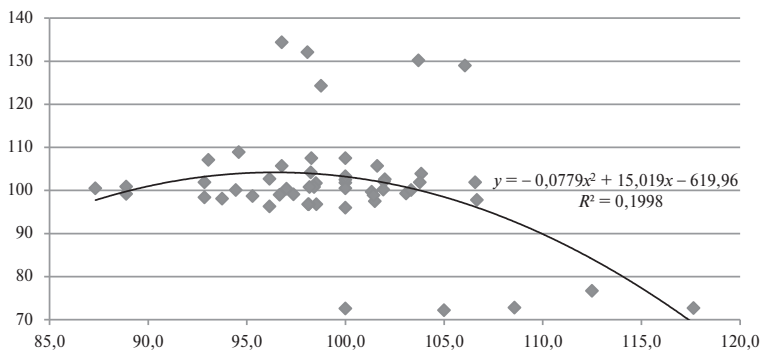


Рис. 3. График зависимости темпов изменения уровня безработицы по МОТ от темпов изменения реальной заработной платы в РФ, данные с сентября 2009 г. по январь 2014 г.

Можно предположить, что в тех случаях, когда заработные платы растут, кривая Филлипса наблюдается. Но на рис. 3 видно, что есть выделяющиеся точки, это данные за январь и за декабрь. Очевидно, что они приводят к искажению результатов, поэтому построим графическую зависимость между показателями без них.

Исключив данные за декабрь и январь, увидим, что зависимости между показателями не наблюдается. Наиболее оптимальное уравнение, описывающее данную зависимость, демонстрирует  $R^2$ , равный 0,005 (рис. 4).

### График зависимости темпов изменения уровня БР (y) от темпов изменения реальной зарплаты (x)

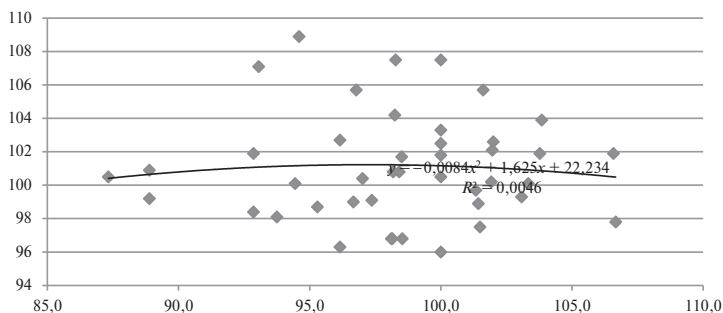


Рис. 4. График зависимости темпов изменения уровня безработицы по МОТ от темпов изменения реальной заработной платы в РФ, данные с сентября 2009 г. по ноябрь 2013 г.

Таким образом, на основании макроданных о рынке труда России с августа 2009 г. по январь 2014 г. было установлено, что кривая Филлипса



не наблюдалась. Можно предположить, что вследствие того, что в настоящее время сохраняется традиционная для России модель рынка труда, кривая Филлипа не работает.

В соответствии с кривой Филлипа, например, при резких отрицательных шоках предложения государство должно сформировать свою кредитно-денежную политику в краткосрочном периоде, руководствуясь выбором между дальнейшим ростом безработицы и снижением реальной заработной платы. В реальности данный выбор условен. Проведенный анализ показал, что отрицательная зависимость между безработицей и изменениями реальной заработной платы не наблюдалась в последние годы.

Однако можно предположить, что подобный выбор приходится предпринимать относительно политики на рынке труда, где государство выступает в качестве работодателя: создавать новые рабочие места (и тем самым бороться с безработицей) или повышать реальную заработную плату «бюджетникам». В связи с этим данная тема требует дальнейших исследований.

## Литература

1. Сборники Росстата «Социально-экономическое положение России», данные с августа 2009 г. по январь 2014 г.
2. *Friedman M.* (1968). The Role of Monetary Policy. *American Economic Review*. Vol. 58, No. 1, pp. 1–17.
3. *Phelps E.S.* (1967). Phillips Curves, Expectations of Inflation and Optimal Unemployment over Time. *Economica*. Vol. 34, pp. 254–281.
4. *Phillips A.W.* (1958). The Relation Between Unemployment and the Rate of Change of Money Wage Rates in the United Kingdom, 1861–1957. *Economica*, 25: pp. 283–299.
5. *Samuelson P.A. and Solow R.M.* (1960). Analytical Aspects of Anti-Inflation Policy. *American Economic Review Papers and Proceedings* 50 (2), pp. 177–94.

*Алешина А.Б.,  
ассистент кафедры экономики труда и персонала экономического ф-та  
Московского государственного университета  
имени М.В. Ломоносова*

## **ЭВОЛЮЦИЯ КАТЕГОРИИ «КАЧЕСТВО ТРУДОВОЙ ЖИЗНИ» В СИСТЕМЕ ИССЛЕДОВАНИЯ СОЦИАЛЬНО-ТРУДОВЫХ ОТНОШЕНИЙ**

Одной из наиболее важных задач для России в настоящее время является повышение качества жизни населения до уровня развитых стран. Вопросы повышения качества жизни являются важнейшими задачами государственных органов управления всех стран, особенно развивающихся, как наша страна.

Эффективное управление качеством жизни предусматривает системную оценку важнейших его составляющих, но в первую очередь необходимо повышать *качество трудовой жизни* (КТЖ), так как в формировании качества жизни населения любой страны основополагающую роль играет именно качество трудовой жизни как его социально-экономическая основа. При этом качество трудовой жизни – не только одна из важнейших составляющих качества жизни общества в целом и отдельного работника, оно является также показателем эффективности социально-трудовых отношений в обществе, показателем степени его развитости и социальной ориентированности. Качество трудовой жизни представляется одним из главных элементов качества жизни человека, так как в настоящее время, как правило, большую часть своей жизни человек проводит, занимаясь трудовой деятельностью и формируя свои способности для их дальнейшей реализации в труде.

КТЖ – интегральное понятие, всесторонне характеризующее уровень и степень благосостояния, социального и духовного развития человека через его трудовую деятельность. При этом качество трудовой жизни людей какой-либо территории или государства определяется совокупным воздействием экономических, социальных, демографических, экологических, географических, политических и социально-психологических факторов как объективного, так и субъективного характера.

Несмотря на актуальность рассматриваемой категории, вопросами именно качества трудовой жизни стали заниматься относительно недавно. Так, например, к проблеме качества жизни ученые-экономисты обращались еще в 20-е гг. XX в. (как самостоятельная единица эта проб-

лема рассматривалась в книге А. Пигу «Экономические теории благосостояния»); в 1960-м ООН была предложена первая международная система показателей, отражающих качество жизни населения; в 1978 г. был разработан вариант данной системы, где фигурировал такой показатель, как «занятость и условия труда». Понятие «качество трудовой жизни» как обособленная категория привлекло внимание мирового ученого сообщества в конце 1980 г., когда Советом ОЭСР был утвержден список социальных индикаторов ОЭСР, включающих в их общее число и индикаторы качества трудовой жизни, а именно: продолжительность рабочего времени (средняя); время, чтобы добраться до работы; оплаченный ежегодный отпуск; гибкий рабочий график; распределение заработков; летальные исходы на рабочем месте; нарушение условий труда [3].

Однако можно встретить и другие упоминания о категории «качество трудовой жизни», например, в таких международных актах, как Всеобщая декларация прав человека ООН (1948 г.); Международный пакт об экономических, социальных и культурных правах (1966 г.); Международный пакт о гражданских и политических правах (1966 г.); конвенции и рекомендации Международной организации труда (МОТ) и др.

Существует множество определений того, что называется качеством трудовой жизни. КТЖ — это очень многомерное явление, и его изучение является сложной задачей, предполагающей синтез разнообразных социально-экономических и социально-психологических показателей.

Большой экономический словарь определяет качество трудовой жизни как «степень удовлетворения важных личных потребностей через деятельность в трудовой организации» [2]. Высокое КТЖ должно характеризоваться следующими основными качественными составляющими: справедливым вознаграждением; нормальной рабочей средой (чистота, освещенность, низкий уровень шума); определенной степенью свободы при принятии решений; обеспечением бытового и медицинского обслуживания и т.д.

Согласно определению Большого толкового социологического словаря, качество трудовой жизни — подход к организационному проекту с точки зрения рассмотрения благосостояния работников, их участия в принятии решений и соответственно функциональной эффективности [1].

Российская энциклопедия по охране труда под качеством трудовой жизни понимает «совокупность свойств, характеризующих условия труда и организацию труда (производства, быта, отдыха) с позиций наилучшей реализации способностей работника (интеллектуальных, творческих, моральных, организаторских и др.)» [5].

«Степень удовлетворения важных личных потребностей через деятельность в трудовой организации» — такое определение качеству трудовой жизни дает словарь терминов антикризисного управления [6].

Охарактеризованная выше многоэлементность качества трудовой жизни привела к тому, что специалистами предложен целый ряд определений этой дефиниции. Сравнивая и анализируя различные определения категории «качество трудовой жизни», можно выделить три основных подхода: субъективный (во главу угла ставится оценка качества трудовой жизни *самим* работником); объективный (качество трудовой жизни оценивается исходя из сложившихся параметров, поддающихся статистическому учету) и комплексный, или интегральный (совмещает в себе как субъективную, так и объективную оценку).

Эволюционный подход к субъективной оценке можно рассмотреть на зарубежном примере. Так, в конце 1960-х о качестве трудовой жизни говорили в первую очередь как о важнейшем факторе, влияющем на здоровье работника; в середине 70-х гг. XX в. взгляд был обращен прежде всего на условия труда; в 80-х гг. система факторов, влияющих на удовлетворенность работников своим качеством трудовой жизни расширилась — стали обращать внимание на такие показатели, как система вознаграждения, вовлеченность работников и др. [8].

Практически каждый специалист предлагал свой набор показателей, характеризующих удовлетворенность работой. Некман и Олдхам (Hackman and Oldham, 1976) говорили о необходимости учета разнообразия в работе, значимости задач и принимаемых решений, о самостоятельности и о необходимости обратной связи.

Тейлор (Taylor, 1979) утверждал, что первостепенными являются такие факторы, как заработная плата, режим и условия труда, однако участие работников в принятии решений, самостоятельность, социальная поддержка и социальная актуальность работы также играют немаловажную роль в удовлетворенности работником своей трудовой деятельностью.

Мирвис и Лоулер (Mirvis and Lawler, 1984) предполагали, что качество трудовой жизни связано с удовлетворенностью заработной платой, рабочим временем и условиями труда, а именно: в своей работе под основами хорошего качества трудовой жизни они понимали безопасные условия труда, справедливую заработную плату, равные возможности трудоустройства и возможности для продвижения по службе.

Баба и Джамал (Baba and Jamal, 1991) в своем исследовании акцентировали внимание на тех аспектах, которые негативно влияют на удовлетворенность работой, а следовательно, снижают качество трудовой жизни, это такие факторы, как перегрузки, стресс на работе, монотонность и рутинность.

В своей работе Эллис и Помпли (Ellis and Pompli, 2002) выявили многочисленные факторы неудовлетворенности работой и качеством трудовой жизни, в том числе: плохие условия труда, конфликтность, чрезмерные рабочие нагрузки, профессиональная изоляция, отсутствие возможности получения новых навыков и др. [9].

Обобщая, можно выделить семь основных элементов, которые непосредственно влияют на удовлетворенность работника своей трудовой деятельностью: система вознаграждения, безопасность труда, карьерный рост, участие в принятии решений, самореализация, уровень стресса, возможность коммуникации [8].

Как мы видим, набор элементов категории «качество трудовой жизни» при субъективной оценке очень разнообразен. *Объективный подход* также многовариативен.

Так, например, В.И. Янковская в своей статье «Основные составляющие качества трудовой жизни» говорит, что КТЖ – это «определенный комплекс факторов, характеризующих объективные параметры жизнедеятельности субъектов в труде» [4]. Г.Г. Меликьян и Р.П. Колосова под качеством трудовой жизни видят систематизированную «совокупность свойств, характеризующих условия труда в широком смысле – условия производственной жизни – и позволяющих учесть степень реализации интереса работника и использования его способностей (интеллектуальных, творческих, моральных, организаторских и др.)» [7]. Делая акцент на объективном аспекте КТЖ, В.М. Маслова подчеркивает, что в основе самой концепции качества трудовой жизни лежит создание условий, которые бы обеспечивали оптимальное использование трудового потенциала человека.

Объективная сторона категории «качество трудовой жизни» включает в себя те проявления внешней трудовой среды, которые представляются неотъемлемыми элементами трудового процесса. К их числу можно отнести наличие рабочих мест, их отраслевую и региональную структуру; технику и технологию, организацию рабочего места; благоприятные и безопасные условия труда; характер и содержание труда; оплату и стимулирование труда; обучение, повышение квалификации.

В настоящее время во всем мире широко обсуждается *Концепция достойного труда*, которая играет очень важную роль с точки зрения эволюции категории «качество трудовой жизни».

Согласно этой концепции МОТ, основными объективными слагаемыми категории «качество трудовой жизни» являются: занятость (а именно ее отраслевая структура, уровень безработицы, ее характер, поддержка безработных и др.); уровень заработных плат (доля зарплаты в структуре затрат, неравенство доходов, МРОТ и др.); условия и охрана труда (состояние здоровья населения, смертность в трудоспособных возрастах, численность занятых во вредных условиях, травматизм на рабочем месте и др.); образование (профессионально-квалификационная структура занятых).

Данный подход позволяет оценивать и сравнивать качество трудовой жизни как в различных регионах, так и между странами, так как данные слагаемые являются предметом статистического учета во всем мире.

Имеет место также и интегральный подход, который делает попытку всесторонней оценки качества трудовой жизни населения, учитывая как объективные, так и субъективные составляющие.

Качество трудовой жизни может быть измерено через введение специального Индекса качества трудовой жизни (ИКТЖ). Оценка ИКТЖ может производиться на основе показателей, являющихся результатом статистического учета, социологических опросов, анализа экспертов. ИКТЖ может рассматриваться как с позиции работника, так и с позиции работодателя. При этом предполагают, что интегральный индекс качества трудовой жизни характеризует состояние общества в определенный период времени и отражает динамику развития между двумя измерениями. Оно может быть отражено в градациях шкалы: «улучшение», «стабильность» или «ухудшение».

Подводя итог, заметим, что категория «качество трудовой жизни» – эволюционирующее понятие, изменяющееся и развивающееся вместе с социально-трудовыми отношениями. Каждый специалист, обращая свое внимание на проблемы и вопросы качества трудовой жизни, в первую очередь должен будет определить в своем исследовании, что именно он подразумевает под этой категорией и с какой из множественных сторон он будет подходить к этому социально-экономическому явлению.

## Литература

1. Большой толковый социологический словарь. – М.: АСТ, Вече, 1999.
2. Большой экономический словарь. – М.: Институт новой экономики, 1997.
3. *Феоктистов Д.В.* Методология оценки уровня и качества жизни населения // *Налоги. Инвестиции. Капитал.* 2002. № 3–4. (<http://nic.pirit.info/200211/021.htm>)
4. *Янковская В.И.* Основные составляющие качества трудовой жизни // *Стандарты и качество.* 2003. № 2. С. 46.
5. *Российская энциклопедия по охране труда* / Под ред. В.К. Варова, И.А. Воробьева, А.Ф. Зубкова, Н.Ф. Измерова. – М.: НЦ ЭНАС, 2006.
6. *Словарь терминов антикризисного управления.* – 2000.
7. *Экономика труда и социально-трудовые отношения: Учебник* / Под ред. Г.Г. Меликьяна и Р.П. Колосовой. – М.: МГУ, 1996.
8. *Quality of Work Life, Employee Performance and Career Growth Opportunities: A Literature Review, International Journal of Multidisciplinary Research,* 2012.
9. *A Literature Review on Quality of Work Life and Leadership styles, International Journal of Engineering Research and Applications,* 2012.

## **ФОРМИРОВАНИЕ ПОЛИТИКИ ВОЗНАГРАЖДЕНИЯ КАК СПОСОБ ПРИВЛЕЧЕНИЯ МОЛОДЫХ СПЕЦИАЛИСТОВ В УЧРЕЖДЕНИЯ ЗДРАВООХРАНЕНИЯ**

Согласно данным социологического исследования, внешняя миграция медицинских кадров представляет меньшую угрозу для российской системы здравоохранения, нежели комплекс внутренних кадровых проблем, которые стимулируют рост дефицита кадров, внутреннюю миграцию медицинских работников, а также делают отрасль в целом неэффективной, существенно ограничивая приток молодых специалистов в практическое здравоохранение.

В России дефицит кадров вызван недостаточным притоком в отрасль молодых специалистов, что обусловлено прежде всего низким уровнем привлекательности работы в сфере здравоохранения.

Ключевыми факторами, формирующими неудовлетворенность медицинских работников, являются:

- дифференциация в уровне заработных плат в регионах и в однотипных медицинских организациях;
- низкий размер базового оклада;
- нечетко прописанные критерии компенсационных и стимулирующих выплат.

Способом решения существующей проблемы может служить **формирование политики вознаграждения в рамках введения новой системы оплаты труда в учреждениях здравоохранения.**

В области совершенствования оплаты труда медицинских работников решаются вопросы оптимизации систем оплаты труда с возможностью предоставления дополнительных выплат медицинскому персоналу; введения систем стимулирования на основе оценки эффективности деятельности персонала; внедрения дифференцированной оплаты труда по конечным результатам; разработки отраслевых систем оплаты труда по профессиональным квалификационным группам с учетом сложности труда; привлечения дополнительных источников формирования фонда оплаты труда; расширения спектра социальных выплат. В Российской Федерации в августе 2008 г. постановлением Правительства РФ № 583 установлены

новые системы оплаты труда работников здравоохранения федеральных бюджетных учреждений, которые являются базовыми для разработки новых систем оплаты труда работников здравоохранения региональных и муниципальных медицинских учреждений.

Новые системы оплаты труда медицинских работников бюджетных учреждений были установлены постановлением Правительства РФ от 5 августа 2008 г. № 583. Введение новых систем оплаты труда возложено на руководителей бюджетных учреждений. В указанном постановлении сделан акцент на то, что размер заработной платы работников без учета премий и иных выплат стимулирующего характера сохранится. В документе также определено, что объем бюджетных ассигнований на обеспечение выполнения функций учреждению не будет уменьшен, если сохранится объем предоставленных учреждением государственных услуг.

В целях перехода медицинских организаций государственной системы здравоохранения на новую систему оплаты труда Департаментом здравоохранения города Москвы издан приказ от 9 июня 2012 г. № 531 «О мероприятиях по переходу медицинских организаций государственной системы здравоохранения города Москвы на систему оплаты труда, отличную от тарифной системы оплаты труда работников государственных учреждений города Москвы».

Приказом утверждены Рекомендации по разработке системы оплаты труда, которые предъявляют общие требования к системе оплаты труда работников учреждений, подведомственных Департаменту здравоохранения.

#### **Принципы новой системы оплаты труда:**

- зависимость заработной платы от качества и результативности труда;
- рост объема стимулирующих надбавок в общем фонде оплаты труда;
- обязательное участие выборных профсоюзных органов в распределении стимулирующей части фонда оплаты труда медицинских работников.

Другими словами, «основным принципом новой системы оплаты труда (НСОТ) является разделение заработной платы работника на две части – гарантированную часть, которая выплачивается работнику за исполнение должностных обязанностей, и стимулирующую часть, размер которой зависит от того, насколько качественно, эффективно и результативно работал сотрудник» [5].

**Структура фонда оплаты труда по новой системе оплаты труда включает в себя:**

- оклады (должностные оклады);
- выплаты компенсационного характера;
- выплаты стимулирующего характера.



**Должностной оклад (оклад)** – фиксированный размер оплаты труда работника за исполнение должностных (трудовых) обязанностей определенной сложности за календарный месяц без учета компенсационных и стимулирующих выплат. Формируется от рекомендуемого минимального должностного оклада, установленного по профессиональной квалификационной группе, увеличенного на показатель увеличения, сформированный с учетом отраслевых особенностей системы оплаты труда [5].

В соответствии со ст. 129 и ст. 132 ТК РФ размер заработной платы при любой системе оплаты труда меняется в зависимости от изменения квалификации работника, сложности выполняемой работы. Из этого следует, что требовать от работника выполнения работы, которая не входит в его должностные обязанности, без согласия работника запрещается ТК РФ. Если же работник соглашается выполнить какую-то работу, которая не входит в его должностные обязанности, то эта работа должна оплачиваться дополнительно.

НСОТ предусматривается, что размеры должностных окладов устанавливаются руководителем учреждения на основе требований к профессиональной подготовке и уровню квалификации, которые необходимы для осуществления соответствующей профессиональной деятельности. Оклады формируются по профессиональным квалификационным группам с учетом сложности выполняемой ими работы. Определение должностных окладов работников государственных учреждений здравоохранения должно утверждаться на уровне локальных нормативных актов.

Под *профессиональными квалификационными группами* понимаются группы профессий рабочих или группы должностей служащих, сформированные с учетом сферы их деятельности и на основе требований к их профессиональной подготовке или уровню их квалификации [2].

Система повышающих коэффициентов является средством отражения в должностном окладе каждого сотрудника индивидуальных компонентов – факторов его профессиональной деятельности.

Следует отметить, что выстраивание системы коэффициентов с учетом профессионально-квалификационных групп не должно привести к воспроизведению окладов, приравненных к размерам ставок ЕТС. Использование системы повышающих коэффициентов не должно приводить к повторению тех недостатков, которые сопровождали тарифную систему оплаты труда. Оплата труда медицинских работников в соответствии с ЕТС сохраняла неизменным уравнительный принцип формирования заработной платы, величина которой зависела от суммы отработанных часов, стажа работы, наличия квалификационных категорий, но при этом не определяла фактически объем качества оказываемой медицинской помощи. При этом сам смысл новой системы оплаты труда заключается в том, чтобы повышение заработной платы работника было

обусловлено не только повышением квалификации, но и участием работника в оказании более сложных услуг.

При переходе на НСОТ основная роль повышающих коэффициентов должна заключаться не только в количественных характеристиках тех или иных показателей квалификации работника. Система коэффициентов должна играть роль индикативных показателей квалификации и компетенций работника, по которым следует оценивать качество труда и определять его должностной оклад.

Помимо гарантированной части зарплаты ТК РФ предусматривает выплату компенсационной части в виде доплат, надбавок и иных выплат.

Выплаты компенсационного характера устанавливаются коллективными договорами, соглашениями, локальными нормативными актами, а также они должны быть конкретизированы в трудовых договорах работников.

**Выплаты компенсационного характера** призваны возместить работникам разного рода отклоняющиеся от нормальных условия, в которых они выполняют свои должностные обязанности [2].

Выплаты компенсационного характера устанавливаются к окладам по соответствующим профессиональным квалификационным группам в процентах к окладам или в абсолютных размерах, если иное не установлено федеральными законами или указами Президента РФ.

Выделяют следующие виды компенсационных выплат:

- 1) выплаты работникам, занятым на тяжелых работах, работах с вредными и (или) опасными и иными особыми условиями труда;
- 2) выплаты за работу в местностях с особыми климатическими условиями;
- 3) выплаты за работу в условиях, отклоняющихся от нормальных (при выполнении работ различной квалификации, совмещении профессий (должностей), сверхурочной работе, работе в ночное время и при выполнении работ в других условиях, отклоняющихся от нормальных);
- 4) надбавки за работу со сведениями, составляющими государственную тайну, их засекречиванием и рассекречиванием, а также за работу с шифрами.

**Выплаты стимулирующего характера** с переходом бюджетных учреждений здравоохранения на НСОТ стали обязательной составляющей заработной платы. Перечень видов выплат стимулирующего характера перечислен в приказе Минздравсоцразвития РФ от 29 декабря 2007 г. № 818 «Об утверждении Перечня видов выплат стимулирующего характера в федеральных бюджетных учреждениях и разъяснения о порядке установления выплат стимулирующего характера в федеральных бюджетных учреждениях» (в ред. приказа Минздравсоцразвития РФ от 19 декабря 2008 г. № 739н):

- 1) выплаты за интенсивность и высокие результаты работы;
- 2) выплаты за качество выполняемых работ;
- 3) выплаты за стаж непрерывной работы, выслугу лет;
- 4) премиальные выплаты по итогам работы [5].

В соответствии с вышеуказанным приказом начиная с 1 января 2010 г., объем средств на выплаты стимулирующего характера должен составлять не менее 30 % от средств на оплату труда, формируемых за счет бюджетных ассигнований. Кроме того, указанные выплаты должны устанавливаться работнику с учетом критериев, позволяющих оценить результативность и качество его работы. Подобные критерии должны быть разработаны на уровне учреждения с учетом рекомендаций соответствующих органов исполнительной власти и конкретизированы в трудовых договорах медицинских работников. Основу для разработки данных критериев могут составлять показатели оценки эффективности деятельности врачей и средних медицинских работников.

**Выплаты стимулирующего характера** устанавливаются работникам с целью стимулировать их более качественно выполнять свои должностные обязанности.

К выплатам стимулирующего характера относятся:

- за почетное звание;
- за ученую степень;
- за продолжительность непрерывной работы;
- выплаты молодым специалистам;
- за интенсивность и высокие результаты труда;
- премии.

Для выплаты стимулирующей надбавки за непрерывный стаж работы в каждом учреждении разрабатывается положение об исчислении стажа, дающего право на получение выплаты. Выплаты устанавливаются в процентах к должностному окладу.

Также следует иметь в виду, что выплата за стаж непрерывной работы является стимулирующей и не учитывается в формировании должностного оклада.

Условия выплат должны в первую очередь учитывать систему оценки качества и эффективности оказываемых услуг. Систему факторов, которые служат основанием для выплат стимулирующего характера медицинским работникам, целесообразно формировать для разных категорий работников с учетом специфики выполняемой ими работы.

Стимулирующие выплаты устанавливаются с учетом критериев, позволяющих персонально оценить результативность и качество работы медицинского персонала (табл. 1).

Таблица 1

## Критерии оценки качества оказания медицинской помощи

п/п	Наименование показателей	Источник информации	Единица измерения	Снижение эффективности	Ответственный исполнитель
1	Выполнение плана (койко-места)	Статистическая карта (форма № 066/у). Данные статистики	Количество пролеченных пациентов	Определяется по решению комиссии	Заведующий отделением
2	Обоснованность назначений, качество ведения медицинской документации	Экспертиза историй болезни	Количество выявленных случаев нарушений	Определяется по решению комиссии	Заведующий отделением, зам. гл. врача по медицинской части
3	Обоснованные устные и письменные жалобы от пациентов и их родственников	Журнал учета обращений граждан, результаты расследований	Количество жалоб	Определяется по решению комиссии	Заведующий отделением
4	Выполнение должностных обязанностей, трудовой дисциплины, требований противопожарной безопасности, СанПиНов и иных обязательных норм, правил, требований	Результаты проверок	Степень нарушений	Определяется по решению комиссии	Заведующий отделением, зам.гл. врача по медицинской части, административный персонал учреждения
5	Замечания от руководства учреждения (зав. отделением, заместителей главного врача, главного врача) и контролирующих вышестоящих органов по ведению и заполнению утвержденной медицинской документации	Приказы, акты проверок, протоколы заседаний комиссий и др.	Число замечаний	Определяется по решению комиссии	Заведующий отделением
6	Штрафные санкции за пролеченных больных со стороны медицинских страховых организаций, ФФОМС, МГФОМС	Акты экспертиз внутриведомственной и вневедомственной экспертизы	Число случаев оказания медицинской помощи с выявленными дефектами, повлекшими удержание финансовых средств	10% – 1 балл	Заместитель главного врача по медицинской части, заведующий отделением

Выплаты стимулирующего характера являются эффективным инструментом управления работой всего коллектива.

На выплаты стимулирующего характера направляются средства в пределах бюджетных ассигнований, средства обязательного медицинского страхования, средства от приносящей доход деятельности, выделенные на оплату труда. Выплаты стимулирующего характера производятся лишь при условии достаточной финансовой обеспеченности учреждения.

Новая система оплаты труда медицинского персонала на основе выплат стимулирующего характера должна базироваться на критериях оценки эффективности и результативности деятельности конкретного работника.

Критерии оценки эффективности деятельности медицинских работников ЛПУ являются основанием для выплат стимулирующего характера по конечным результатам труда:

- перечень групп медицинских работников в зависимости от должности и специальности (заведующий структурным подразделением, врач-специалист, средний медицинский работник);
- перечень критериев, по которым можно оценивать данные критерии:
  - критерии качества профилактической работы;
  - критерии качества медицинской помощи (соблюдение стандартов, отсутствие штрафных санкций, удовлетворенность пациентов и др.);
- планируемый результат по каждому критерию, позволяющему оценивать результативность деятельности каждого работника.

Для целей материального поощрения работников выплаты стимулирующего характера должны исчисляться ежемесячно. Немаловажную роль играют и премиальные выплаты по итогам работы за год, а также поощрение за проявление инициативы и творческого подхода к решению вопросов, входящих в компетенцию работника.

В любом случае размер выплат стимулирующего характера определяется в каждом конкретном случае в зависимости от материальных возможностей учреждения, фонда оплаты труда в части, предусмотренной на материальное стимулирование. А также данные выплаты необходимо конкретизировать в коллективном договоре, в частности конкретный размер выплат или максимальную шкалу.

Также необходимо прописать перечень упущений, за которые премия не выплачивается или ее размер снижается. Например, нарушение трудовой дисциплины; невыполнение обязанностей, указанных в должностной инструкции; ухудшение качества оказываемых услуг; нарушение правил внутреннего трудового распорядка; нарушение санитарно-эпидемиологического режима и техники безопасности; наличие обоснованных устных и письменных жалоб.

Однако реализуемые в настоящее время подходы не в полной мере приводят к решению существующих проблем, стоит задача дальнейшего совершенствования системы оплаты труда.

Механизмы решения существующих проблем:

- утверждение системы стандартов по оплате труда, включающих гарантированные на законодательном уровне размеры составных частей заработной платы с учетом специфики их деятельности;
- определение базовых окладов по профессионально-квалификационным группам (утвержденным Правительством РФ). Внесение изменений в ст. 144 Трудового кодекса Российской Федерации в части обязательности установления Правительством РФ базовых окладов (базовых должностных окладов), базовых ставок заработной платы соответствующих профессиональных квалификационных групп работников. Внесение изменения в Программу поэтапного совершенствования оплаты труда в государственных (муниципальных) учреждениях на 2012–2018 гг., утвержденную распоряжением Правительства РФ от 26 ноября 2012 г. № 2190-р в соответствии с Указом Президента РФ от 7 мая 2012 г. № 597, в части рассмотрения вопроса разработки системы базовых окладов профессиональных квалификационных групп работников в 2013 г. и дополнения в Программу в части утверждения Правительством РФ системы базовых окладов исходя из необходимости установления базовых окладов по профессиональным квалификационным группам работников, занятия должностей которых не требует специального образования, не ниже минимального размера оплаты труда;
- определение базовых окладов по профессиональным квалификационным группам (в том числе не требующим профобразования) – не менее МРОТ. Внесение дополнения в ст. 133 ТК РФ в части установления размеров базовых окладов по профессиональным квалификационным группам работников не ниже минимального размера оплаты труда. Разработка Правительством РФ порядка оказания финансовой помощи из федерального бюджета на реализацию федерального закона об установлении минимального размера оплаты труда и гарантий его применения в случае отсутствия необходимых средств в бюджетах субъектов РФ;
- определение коэффициентов соотношений минимальных размеров базовых окладов по группам персонала в составе профессиональных квалификационных групп;
- разработка критериев компенсационных выплат, ориентированных на оценку деятельности медицинских работников;
- совершенствование перечня стимулирующих выплат.

Данные мероприятия потребуют внесения изменений в Трудовой кодекс РФ (статьи, определяющие требования к компенсационным выплатам)

там), подготовку приказов Минздрава Российской Федерации, определяющих перечень стимулирующих выплат.

## Литература

1. Трудовой кодекс Российской Федерации от 30 декабря 2001 г. № 197-ФЗ (ТК РФ) (с изменениями от **01.09.2013**).
2. Постановление Правительства Российской Федерации от 5 августа 2008 г. № 583 «О введении новых систем оплаты труда работников федеральных бюджетных учреждений и федеральных государственных органов, а также гражданского персонала воинских частей, учреждений и подразделений федеральных органов исполнительной власти, в которых законом предусмотрена военная и приравненная к ней служба, оплата труда которых в настоящее время осуществляется на основе Единой тарифной сетки по оплате труда работников федеральных государственных учреждений».
3. Приказ Департамента здравоохранения города Москвы от 9 июня 2012 г. № 531 «О мероприятиях по переходу медицинских организаций государственной системы здравоохранения города Москвы на систему оплаты труда, отличную от тарифной системы оплаты труда работников государственных учреждений города Москвы».
4. Приказ Минздравсоцразвития РФ от 29 декабря 2007 г. № 818 «Об утверждении Перечня видов выплат стимулирующего характера в федеральных бюджетных учреждениях и разъяснения о порядке установления выплат стимулирующего характера в федеральных бюджетных учреждениях» (в ред. приказа Минздравсоцразвития РФ от 19 декабря 2008 г. № 739н).
5. *Зинчук Ю.Ю.* Критерии и индикаторы эффективности и качества медицинской помощи для пациента, учреждения и органа управления здравоохранением // ГлавВрач. – 2011. – № 1. – С. 23–26.
6. *Колосницына М.Г., Потапчик Е.Г., Селезнева Е.В.* Условия труда и мотивация медицинских работников (по материалам мониторинга экономических процессов в здравоохранении) / Нац. исслед. ун-т «Высшая школа экономики». – М.: Изд. дом Высшей школы экономики, 2011. – 80 с.
7. *Панов А.В.* Амбулаторная медицинская помощь: оплата труда врачей-специалистов по результатам деятельности // Зам. главного врача. – 2011. – № 5. – С. 94–98.
8. *Рогозин А.В.* Качество медицинских услуг как инструмент обеспечения финансовой устойчивости ЛПУ // Здравоохранение. – 2011. – № 4. – С. 57–67.
9. *Рофе А.И.* Экономика труда: Учебник. – М.: КНОРУС, 2010. – 307 с.
10. Технология самооценки в системе управления качеством медицинской помощи / Т.Н. Брескина [ и др.] // Зам. главного врача. – 2011. – № 1. – С. 44–56.
11. <https://www.rosminzdrav.ru/>

*Дегтярев А.В.,  
аспирант экономического ф-та  
Московского государственного университета  
имени М.В. Ломоносова*

## **РАБОТА В «ОБЛАКАХ»**

Информационные технологии являются одним из обязательных условий роста производительности труда. Чем более труд становится интеллектуальным, тем менее он привязан к месту работы, географии, национальности и более привязан к универсальным информационным системам, с помощью которых сотрудник вне зависимости от своего местоположения и устройства (компьютера/планшета) способен осуществлять трудовую деятельность. Это плюс как для работников, так и для работодателей. Центром притяжения становится работник, а не работодатель. Работник вправе физически работать там, где ему удобно, вне зависимости от того, где располагается работодатель. Для работодателя важен результат – повышение эффективности труда и уменьшение затрат на трудовые ресурсы. Для работника важно удобство.

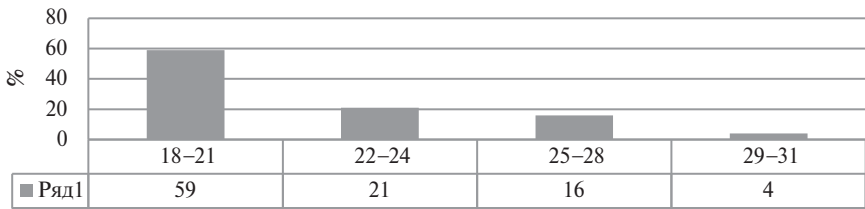
Такие формы труда будут все более и более востребованными, свидетельствами этого могут служить изменения в Федеральном законе от 5 апреля 2013 г. № 60-ФЗ «О внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации» о дистанционной и удаленной занятости. Но данный Закон описывает далеко не все формы занятости. С развитием информационных технологий закономерно развивается мобильность на рынке труда. В частности, речь идет о территориальной мобильности на федеральном и региональном уровнях. Существенное отличие мобильности будущего состоит в том, что работнику при смене работодателя не нужно больше физически менять рабочее место. Такой тип мобильности можно назвать «облачным», а форму занятости – «работой в облаке».

Точного определения термина «работа в облаке» не существует, поэтому я приведу собственное определение: «Работа в облаке» или «работа из облака» представляет одну из форм мобильности трудовых ресурсов, обладающих способностью формировать и реализовывать возможности работника к трудовой деятельности посредством информационных технологий в рамках одного или нескольких предприятий вне зависимости от своего физического местоположения». Инновационное развитие трудовых отношений потребует изменения в законодательстве. Формы трудовых отношений будущего нуждаются во введении и узаконивании нового термина – «работа в облаке».

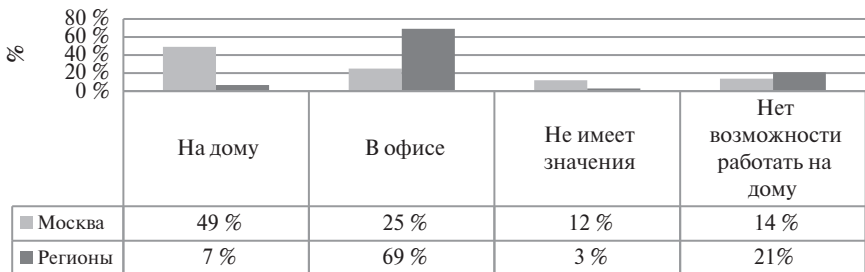


## Аналитические исследования:

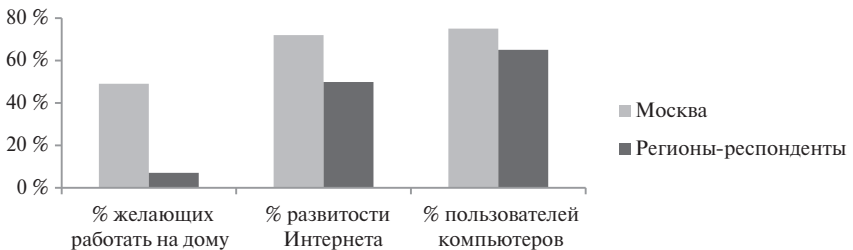
### Возраст сотрудников, готовых работать на дому



### Предпочтения по расположению офиса



### Взаимосвязь регионов, предпочтений и уровней информатизации



### Выводы:

- с развитием информатизации общества будут развиваться нетрадиционные виды занятости. Прогресс и развитие общества будут способствовать развитию работы вне офиса;
- новые поколения, выросшие в эпоху информационных технологий, будут считать классическим тип «работы в облаке»;
- тенденции рынка труда направлены на повышение самостоятельности персонала и большую ценность результата труда (продукта).

## РАЗДЕЛ 2

# ВНУТРИФИРМЕННЫЕ СОЦИАЛЬНО-ТРУДОВЫЕ ОТНОШЕНИЯ

*Никулина Ю.О.,  
аспирант, магистр экономического ф-та  
Московского государственного университета  
имени М.В. Ломоносова*

### СОЦИОКУЛЬТУРНЫЙ АСПЕКТ В УПРАВЛЕНИИ ТРУДОВЫМ ПОВЕДЕНИЕМ ПЕРСОНАЛА В ОРГАНИЗАЦИИ

Глубокие социально-экономические преобразования, обусловленные глобализацией экономики мирового сообщества, вызвавшей рост количества транснациональных компаний, все чаще заставляют руководителей искать новые управленческие решения, направленные на учет социокультурных особенностей работников в кадровой политике, поскольку, пересекая национально-культурные границы, они теряют свою эффективность. Поэтому кадровая политика уже не может быть основана на универсальных подходах: требуются учет и адаптация к социокультурным особенностям страны, ее регионов, отдельных групп населения. Как известно, социокультурные особенности проявляются не только в нормативных документах и практиках управления, применяемых в разных странах, они осязательно определяют трудовое поведение людей, их систему ценностей и мотивацию, отношение к стимулам. Это и определяет актуальность данной темы исследования.

Естественно, что в рамках одной статьи не может быть освещен весь круг проблем по данной тематике. Поэтому для рассмотрения были определены следующие, на наш взгляд, наиболее важные аспекты: 1) значимость данной проблематики в развитии социально-трудовых отношений в экономике России; 2) определение основных концептуальных положений и подходов к анализу социокультурных аспектов в трудовых отношениях; 3) изложение основных выводов и результатов проведенного автором исследования социокультурной составляющей в трудовых отношениях ряда промышленных предприятий.

Важность учета социокультурного аспекта в трудовом поведении работников и их мотивации начала широко обсуждаться после иссле-

дования, проведенного Г. Хофстеде в 70-х гг., в котором акцентировались национальные различия работников. Данное исследование инициировала компания IBM для выявления причин разной эффективности методов управления трудом в ее международных филиалах. К принципиальным итогам исследования, которые получили дальнейшее развитие в трудах многих исследователей, можно отнести, во-первых, понимание сущности и содержания дефиниции «социокультурный аспект». Под данным термином стали понимать такие характерные для определенного сообщества особенности, которые могут быть определенным образом измерены и использованы для сравнения с социокультурным аспектом другого сообщества. К таким особенностям исследователи относят, например, дистанцию власти, индивидуализм, избегание неопределенности, временную ориентацию и др. (Г. Хофстеде). Другие исследователи выделяют такие социокультурные особенности, как отношение человека к природе, ориентация во времени, ориентация на деятельность и отношения между людьми, ориентация в пространстве и др. (Х. Лэйн, Дж. Дистефано). Во-вторых, эти социокультурные особенности являются контекстом, в рамках которого происходит функционирование компании: без этого контекста даже правовые вопросы теряют свое значение. И третье – при эффективном учете систем ценностей, социокультурных особенностей поведения людей в разных странах можно существенно повысить эффективность управления трудом, в том числе эффективность мотивационного воздействия на персонал в организации [1].

В России учет социокультурных особенностей работников в социально-трудовых отношениях имеет большое значение по многим причинам: историческим, социально-экономическим, политическим. В условиях возрастающей глобальной конкуренции, Россия должна и будет вести борьбу за завоевание прочной позиции на международной арене. Свидетельством тому являются масштабные программы экономического развития и модернизации, утвержденные правительством, например «Концепция долгосрочного социально-экономического развития на период до 2020 года», а также программы ведущей партии и президента России, в которых значительное место занимает проблема трансформации трудовой сферы. Но нельзя рассчитывать на успех модернизации, не преобразовывая и не совершенствуя трудовое поведение работников, их мотивацию, не повышая степень учета всего спектра их интересов и ценностей.

Одним из самых серьезных экономических вызовов, с которыми столкнется Россия в предстоящем десятилетии, является «вызов низкой эффективности» [2]. Два основных фактора определяют возможность решения данной проблемы. Первый – создание новых высокопроизводительных и высокооплачиваемых рабочих мест. Второй, не менее важный фактор, который в значительной мере предопределяется эффективностью реализации первого фактора, – это социальное самочув-

стве работников, их квалификация, кругозор, профессиональная гордость, способность и желание постоянно обучаться [3]. Обеих целей нельзя добиться без адекватной и эффективной модели управления трудом и мотивацией персонала на предприятиях.

Пока же, как показывают исследования ВЦИОМа, в России в работе больше ценятся заработок (85 % опрошенных, что объясняется низким уровнем жизни, сложившимся в России) и выполнение компанией своих обязательств (65 % опрошенных)[4].

А. Аузан и его коллеги в своем докладе «Культурные факторы модернизации» [5] отмечают следующее важное положение: социокультурные установки могут работать как на форсирование экономического развития, так и на его торможение. Как пример они отмечают склонность россиян к поиску нетипичных решений и отрицанию стандартов, апеллируя к рассказу Н. Лескова «Левша». При эффективном использовании этой склонности она могла бы стать конкурентным преимуществом страны на международном рынке труда. Но для этого необходимо формирование прежде всего широкой системы представлений о значимости социокультурного аспекта в формировании системы социально-трудовых отношений, в создании нормативно-правовой базы, в управленческих решениях, в кадровой политике. Необходимо также глубокое понимание эффективности обратной зависимости: учет социокультурных особенностей при построении системы управления трудом и мотивации персонала компании вполне способен не только улучшить экономические показатели компании, социальное самочувствие работников, но и сохранить тот культурный потенциал, которым обладают граждане нашей страны.

Стоит отметить, что, на наш взгляд, внимание российских ученых к данной проблематике на микроуровне сосредоточено в недостаточной степени. Существующие же работы основываются в основном либо на исторических, либо на кейс-методах, не представляя при этом полной и четкой научной концепции.

В рамках решения второй задачи данной статьи остановимся на концептуальных определениях, связанных с понятием «социокультурный аспект». Существует много определений понятия культуры. Наиболее емким и коротким определением, на наш взгляд, является определение, предложенное Г. Хофстеде, а именно: «культура – коллективное программирование сознания, которое отличает членов одной группы или категории от другой». Это коллективное явление, поскольку как минимум частично разделяется индивидами, которые живут или жили в одной социальной среде. Также Г. Хофстеде указывает на то, что культура не наследуется, ей учатся, т.е. она передается не с помощью ген, а посредством социальной среды, окружающей индивида.

К характеристикам культуры также можно отнести ее коллективность, причем особенно стоит отметить следующий момент: основные социо-

культурные ценности, которые с помощью тех или иных методов можно обозначить в определенном обществе, не обязательно должны разделяться всем населением, это скорее ценности, которые статистически преобладают в определенном сообществе. Строго говоря, концепция социокультурных особенностей применяется по отношению к определенным группам людей, однако в рамках определенных исследований можно принять предпосылку о том, что все население является целостной группой, даже если в его состав входят различные сообщества или же интегрированные меньшинства.

Ученые выделяют в качестве одной из важнейших характеристик культуры ее относительную стабильность. Это объясняется тем, что различные социокультурные особенности существуют довольно долгое время и до сих пор продолжают влиять на политические и социальные особенности общества. Например, в работе Р. Патнэма доказывается связь между успешным функционированием демократических институтов в разных регионах Италии от относительной развитости их гражданского общества в XIX в. и даже раньше [6]. Ф. Фукуяма утверждает, что такое культурное наследие, как «низкий уровень доверия к окружающим», является причиной такого конкурентного недостатка на глобальном рынке, как невозможность создания и развития крупных социальных институтов [7]; а такие исследователи, как Хох и Шулер, в своей работе обнаружили влияние феодализма в существующих национальных различиях в важности независимости и конформизма. А. Наумов, проводивший исследования российской культуры, отметил, что, несмотря на то что в стране происходит большое число внешних изменений, практически не происходит внутренних и глубоких изменений [8].

Культура является явлением трудноизмеримым. Ее сложно представить в рамках математической или эконометрической модели. Ее иногда довольно сложно понять даже на качественном уровне, особенно если исследователь является представителем другого культурного измерения. Однако ученые разработали различные подходы к оценке такого трудноизмеримого параметра человеческой жизни. К наиболее популярным и принятым научным сообществом подходам принято относить подходы Г. Хофстеде, Р. Инглхарта, Ш. Шварца, М. Бонда и К. Леунга.

Методологической основой проведенного исследования и оценки социокультурных особенностей предприятий послужили основные положения модели, предложенной Г. Хофстеде, так как эта модель имеет ряд серьезных преимуществ перед другими моделями измерения социокультурного контекста: во-первых, это ее распространенность среди исследователей и достаточно частное применение, дающее возможность рассмотрения динамических рядов; ее относительная простота. И, наконец, одним из самых главных преимуществ данной методологии является ее нацеленность на оценку тех социокультурных особенностей,

которые находят свое яркое проявление именно в социально-трудовых отношениях и тесно связаны с трудовым поведением работников

Г. Хофстеде выделяет пять социокультурных измерений: дистанция власти, индивидуализм, мужественность, избегание неопределенности, долгосрочная или краткосрочная ориентация. Под измерением Г. Хофстеде понимает социокультурный аспект, который может быть измерен и использован для сравнения с социокультурным аспектом другой культуры. Приведем характеристику данных культурных измерений

**1. Дистанция власти (*PowerDistance*)** – степень, с которой менее влиятельные члены институтов и организаций ожидают и принимают неравномерное распределение власти в стране, организациях и других социальных институтах.

**2. Индивидуализм (*Individualism*)** – свойственен обществам, в которых индивиды должны заботиться только о себе или своей семье. В рамках его противоположного полюса, коллективизма, предполагается, что индивид с самого рождения включен в сильную и сплоченную группу, которая в течение всей жизни индивида его защищает в обмен на его беспрекословную верность и преданность.

**3. Мужественность (*Masculinity*)** – степень, с которой в данной группе доминируют «мужские ценности» (такие как агрессивность и конкуренция), свойственна обществам, в которых существует четкое разделение социальных ролей мужчин и женщин (например, мужчины должны быть агрессивными, жесткими, самоуверенными и нацеленными на материальный успех, а женщины должны быть более скромными, мягкими и сосредоточенными на качестве жизни).

**4. Избегание неопределенности (*Uncertainty Avoidance*)** – степень, с которой индивиды стремятся избежать неизвестных заранее ситуаций и неопределенности в целом.

**5. Долгосрочная или краткосрочная ориентация (*Confucian dynamism or long-term vs. short-term orientation in life*)**. Долгосрочная ориентация – индивиды характеризуются упорством и настойчивостью, бережливостью, господствует статусный принцип взаимоотношений. Краткосрочная ориентация – индивидам свойственны такие качества, как устойчивость и стабильность, уважение традиции и охрана своей репутации.

Социокультурный аспект играет большую роль в управлении трудовым поведением работников. Каждая страна является носителем определенного набора социокультурных особенностей, которые ярко проявляются в процессе их сравнения на предприятиях, находящихся в разных странах. Поэтому в рамках авторского исследования были изучены социокультурные характеристики персонала на двух предприятиях, одно из которых расположено в России (г. Ростов-на-Дону), а другое – в Венгрии (г. Солонок). При этом стоит отметить, что наше внимание, естественно, в большей степени привлекает именно российская компания. Изучение опыта венгерской компании проведено в данном

исследовании, как было отмечено выше, с целью более яркого выделения социокультурных особенностей российских работников.

В рамках авторского исследования проверялись две группы гипотез: основные и вспомогательные. Основные гипотезы проверяли соотношения между социокультурными индексами руководителей и подчиненных. Дело в том, что многие эксперты считают разрыв между социокультурными особенностями руководителей и подчиненных, а также преимущественное отражение на практике управления персоналом социокультурных ориентаций именно работодателя одной из важнейших современных проблем управления социально-трудовыми отношениями на предприятии.

Вспомогательные гипотезы использовались в исследовании для верификации основных гипотез и проверяли реальные взаимосвязи показателей, отражающих особенности организации социально-трудовых отношений на предприятиях.

Нужно отметить, что методика Г. Хофстеде была дополнена специальной анкетой для работодателя, позволяющей охарактеризовать его оценку особенностей организации труда и производства и социально-трудовых отношений, сложившихся на предприятии, по тем вопросам методики Г. Хофстеде, которые имеют свое видимое воплощение на рабочем месте.

Говоря об основных результатах исследования, стоит отметить следующий факт: в целом социокультурные позиции большинства работников и работодателя российского предприятия, касающиеся общечеловеческих ценностей, достаточно близки. Однако социально-культурные позиции, характеризующие трудовое поведение, существенно различаются. Наиболее значительное несовпадение индексов сотрудников и работодателей затрагивало такие социокультурные характеристики работников, как дистанция власти и стремление к избеганию неопределенности, которые, кроме того, являлись самыми значимыми в общей системе социокультурных индексов.

На венгерском предприятии руководство, во-первых, лучше учитывает социокультурные особенности работников при управлении их трудовым поведением и, во-вторых, имеет более сходные с большинством работников социокультурные характеристики, чем на российском предприятии.

Особенности трудового поведения российских работников говорят о необходимости применения специфичных подходов к управлению трудовым поведением в российских организациях. Однако в данном случае нельзя делать слишком сильный упор на самобытность или уникальность российского работника по сравнению с работниками других стран. Социокультурные особенности каждой страны являются по-своему уникальными. В современных условиях глобализации, усиливающейся необходимости международного сотрудничества в практику управ-

ления персоналом в организации необходимо внедрение наиболее новых и популярных методов, однако делаться это должно при учете специфики российских работников. Работодатели должны наиболее полным образом использовать те конкурентные преимущества – социокультурные особенности работников России, – которыми мы обладаем по праву нашего рождения, а не пытаться навязать чуждые российскому мышлению социокультурные ценности.

## Литература

1. *Hofstede G.* Culture's Consequences: International Differences in Work-Related Values. Beverly Hills CA: Sage Publications, 1980.
2. Предвыборная программа партии «Единая Россия» на выборах Президента России [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [http://er.ru/party/presidential\\_election](http://er.ru/party/presidential_election)
3. *Путин В.В.* О наших экономических задачах. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.putin2012.ru>
4. <http://wciom.ru/index.php?id=269&uid=10295>
5. *Аузан А., Архангельский А.* Доклад «Культурные факторы модернизации». [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.sigma-econ.ru/ru/news/community/.5598.view.html>
6. *Putnam R.* Making Democracy Work: Civic Traditions in Modern Italy. Princeton, NJ: Princeton University Press, 1993.
7. *Fukuyama F.* Trust: the social virtues and the creation of prosperity. New York: Free Press, 1995.



*Корнеева Е.С.,  
магистр экономического ф-та  
Московского государственного университета  
имени М.В. Ломоносова;*

*Черных Е.А.,  
к.э.н., доцент кафедры экономики труда и персонала  
экономического ф-та  
Московского государственного университета  
имени М.В. Ломоносова*

## **КОРПОРАТИВНАЯ КУЛЬТУРА КАК ФАКТОР ИННОВАЦИОННОГО РАЗВИТИЯ КОМПАНИИ**

Понятие инновации было введено Й. Шумпетером еще в конце XIX в. Тогда под инновацией понималось новое сочетание факторов производства или изменения в самом производстве. Но в XX в. данное понятие претерпело изменения: если раньше этот термин носил в основном технический характер, то теперь он также стал активно использоваться в экономической сфере. Теперь слово «инновация» подразумевает не только технологические изменения, но также организационные, управленческие и социальные изменения. Согласно российскому законодательству, инновация — это «введенный в употребление новый или значительно улучшенный продукт (товар, услуга) или процесс, новый метод продаж или новый организационный метод в деловой практике, организации рабочих мест или во внешних связях» [5]. В исследовательской и практической деятельности чаще используют следующее определение: инновация — это конечный результат научно-исследовательской и практической деятельности людей, отличающийся от предшествующих аналогов, реализованный в виде нового или усовершенствованного продукта или усовершенствованного технологического процесса, созданный с целью получения экономического, управленческого, экологического или другого вида эффекта [8]. Данные определения схожи между собой: они указывают на новизну продукта (услуги, процесса) или же его усовершенствование.

Соответственно инновационная компания — это организация, которая постоянно реализует мероприятия по созданию, приобретению, освоению и распространению новых или усовершенствованных видов продукции, технологий, сырья и материалов, услуг, методов организации производства и управления.

В международной практике (в частности, по мнению Всемирного банка) к инновационным компаниям относятся те организации, которые развиваются в таких отраслях, как информационные технологии, здравоохранение и экология (зеленая экономика). В рамках макроэкономического регулирования данный подход может быть целесообразным. Однако в целях изучения микроэкономических аспектов на уровне компании (в том числе корпоративной культуры) следует расширить спектр организаций, которые могут быть отнесены к инновационным. В данном исследовании под инновационной компанией будет пониматься такая организация, в рамках которой создан R&D-отдел, которая постоянно выводит на рынок новый или усовершенствованный продукт или услугу и, как следствие, несет определенные риски. Тогда к инновационным компаниям можно будет отнести многие ИТ, консалтинговые и аудиторские компании, компании банковской сферы и здравоохранения, компании потребительского сектора (FMCG), автомобилестроение, страхование и другие организации.

Не следует забывать о том, что в связи с разработкой и внедрением инноваций каждая компания берет на себя определенные риски, главный из которых – будет ли данное нововведение востребовано на рынке и принесет ли оно экономическую прибыль. И если эти риски велики, то встает вопрос, почему та или иная компания решает заниматься инновационной деятельностью. Таких причин может быть достаточно много. Чаще всего это достижение определенных финансово-экономических показателей, рыночные стимулы. Также сюда могут относиться технические и ресурсные факторы (ограниченный доступ к передовым технологиям и необходимым ресурсам может мотивировать компании на создание собственных прорывных технологий). Наконец, могут быть и политические причины (изменения в налоговой и финансово-кредитной политике страны). Цели инновационной ориентированности организаций могут быть стратегические и тактические. К первой группе относятся такие цели, как выживание, повышение конкурентоспособности, увеличение занимаемой доли рынка или завоевание новых рынков, увеличение прибыли компании. К тактическим целям можно отнести расширение ассортимента предлагаемой продукции или услуг, избавление от устаревших технологий и продуктов, улучшение качества продукции, снижение производственных затрат, повышение гибкости производства и уменьшение загрязнения окружающей среды [3, с. 67].

Выше были перечислены факторы инновационной ориентированности компании. Теперь следует перечислить факторы инновационной деятельности компании, т.е. основные признаки, наличие или отсутствие которых будет говорить о возможности/невозможности осуществления инновационной деятельности компанией. Во-первых, это внутренние факторы, такие как инвестиции в НИОКР, наличие четкой бизнес-стратегии и соответствующей корпоративной культуры, соответ-

ствующий маркетинг. Также для того, чтобы компания активизировала свой инновационный потенциал, ей необходимы таланты и понимание потребителя. Во-вторых, важным фактором развития инновационной деятельности является внешняя среда: государственная инновационная политика, соответствующая инфраструктура, законодательное регулирование.

К сожалению, внешние факторы, которые могли бы стимулировать инновационную деятельность компании, в России развиты слабо. По данным Всемирного банка, по таким показателям, как доля расходов на исследование и разработки в ВВП страны и количество исследователей, приходящихся на миллион человек, Россия еще как-то приближается к передовым странам. Но такой показатель, как объем экспорта высокотехнологичной продукции, отбрасывает Россию назад в рейтинге инновационной активности стран. Так, в 2011 г. по данному показателю Россия занимала 28-е место, в то время как США и Япония занимали 3-е и 4-е место соответственно. В списке выше России оказалась и Бразилия (26-е место), а также такие страны, как Малайзия (61,12 млрд долл.), Таиланд (33,26 млрд долл.) [6]. То есть в стране есть исследователи, активно ведутся работы по разработке инноваций, но наша продукция оказывается неконкурентоспособной и невостребованной на мировом рынке. А возможно, часть разработок погибает на начальной стадии, так как по показателю индекса простоты ведения бизнеса Россия находится на самых низких позициях. Иными словами, инновационный потенциал в стране есть, но нет соответствующей инфраструктуры и законодательной базы.

Из вышеизложенного следует, что источники инноваций следует искать во внутренних характеристиках компаний. Почему же в качестве ключевого показателя выделяется корпоративная культура, а не бизнес-стратегия компании и объем ее инвестиций в исследования и разработки. Как было показано на макроуровне, объем инвестиций в исследования и разработки не является показателем инновационной развитости страны. Тоже можно отнести и на микроуровень. Компания Booz&Co в 2011 г. провела исследование крупнейших инновационных компаний «Глобальные инновации 1000» [1]. Данное исследование показало, что не существует статистически значимой связи между финансовыми результатами и расходами на инновации ни в аспекте затрат на R&D, ни затрат на R&D как процент от доходов. Многие компании – например, Apple – постоянно тратят меньше других на R&D, но при этом обгоняют своих конкурентов и компании других отраслей по таким показателям успешности бизнеса, как рост доходов, рост прибыли, общий возврат на акционерный капитал. Между тем целые отрасли, такие как фармацевтика, продолжают вкладывать огромные средства в инновационную деятельность и при этом показывают гораздо более слабые результаты, чем планировали они и их акционеры.

Тем временем вопросы культуры всегда были в центре внимания успешных руководителей корпораций и экспертов в области стратегического менеджмента независимо от того, касались ли они компании в целом или отдельных областей ее деятельности, таких как инновации. Причина очевидна: культура имеет огромное значение. Исследования показывают, что не может быть более важного фактора успешности или неудачи в бизнесе, чем культура компании. Она более важна, чем стратегия и лидерство. Это означает не то, что стратегия не имеет значения, а скорее то, что определенная стратегия, используемая компанией, приведет к успеху тогда и только тогда, когда будет поддержана соответствующими атрибутами культуры. По результатам того же исследования Booz&Co, компании с высоко согласованной культурой и высоко согласованной инновационной стратегией показали на 30 % больший рост своей стоимости и на 17 % больший рост прибыли, чем компании с низкими уровнями согласованности.

Теперь обратимся к самой корпоративной культуре. Данное понятие стало активно использоваться исследователями еще в 80-х гг. XX в., и оно актуально и по сей день. Корпоративная культура — это сложившаяся система отношений, поведенческих норм и ценностей работников, характерная для конкретной организации, которая отражает ее индивидуальность и то, как воспринимают компанию ее работники, клиенты и поставщики. Первоначально учения о корпоративной культуре отводили ей такие функции, как сплочение коллектива, единство целей, увеличение производительности работников и эффективности компании. До сих пор многие компании пропагандируют единение своего коллектива, служение единой цели и идее. Однако в последнее время идет перемещение акцента с производительности труда на развитие творческого потенциала работника, на поиск новых решений. Данные компоненты должны служить потенциалом для инновационного развития компаний, что так важно в современных условиях. Следует понимать, как действует механизм влияния корпоративной культуры на инновационное развитие компании. В обобщенном виде можно сказать, что инновационность компании напрямую зависит от сотрудников, которые там работают. Если они целый день решают стандартные задачи, ведут рутинную работу и в течение десятилетий не меняют своих традиций, то ни о каких инновациях не может идти речи. Если же в компании ведется непрерывный процесс создания нового — продукта, метода производства или услуги — и работники постоянно сталкиваются с нестандартными задачами и находят новые решения, то можно сказать, что компания движется в сторону инновационной ориентированности. А то, как сотрудники ведут себя на рабочем месте, зависит от норм и правил, сложившихся в данной организации. Определенно выстроенная корпоративная культура будет ориентировать работников на новаторство и изобретательство, что и свидетельствует об инновационности компании.

Стоит отметить, что использование корпоративной культуры как внутреннего источника инновационного развития компании обладает рядом преимуществ. Во-первых, это вполне реальный и доступный инструмент, во-вторых, он является довольно эффективным, и, в-третьих, инвестиционные риски использования корпоративной культуры для активизации инноваций минимальны [4, с. 12–13].

Возникает вопрос, как же создать корпоративную культуру, способствующую инновационному развитию компании, и какими характеристиками она должна обладать. Многие исследования, в том числе исследование Ernst&YoungiBooz&Company, подчеркивают важность того, какую позицию занимает руководитель в данном вопросе: они сами должны быть новаторами и идти на риск, тем самым подавая пример своим сотрудникам. Далее исследователи корпоративной культуры, ориентированной на инновации, выделяют ряд ее характерных черт: толерантность к ошибкам, доброжелательность, ощущение своей важности и значимости сотрудниками, открытые коммуникации не только между сотрудниками, но и с руководством.

В компаниях с хорошо выстроенной корпоративной культурой работники воспринимают свои ошибки не как провинность, а как неотъемлемую часть творческого процесса, плату за нахождение более эффективных решений. При этом работники могут быть даже поощрены (чаще всего словесно), что позволит мотивировать их продолжить исследования и поиск, превратить возникающие идеи в новые продукты и услуги [2, с. 43]. Более того, работники, которые никогда не терпели неудач, реже продвигаются по карьерной лестнице. Объяснение этого феномена таково: кто никогда не проигрывал, тому будет сложнее найти выход из трудной или нестандартной ситуации. С другой стороны, кто не терпел неудач, тот не особенно и старался придумать или внедрить что-то новое, непривычное для потребителей. Подобное отношение к ошибкам невозможно без солидарности сотрудников друг к другу.

Внутренними свойствами корпоративной культуры, способствующими инновационному развитию, являются особые отношения между руководством и рядовыми сотрудниками. Например, не стоит делать акцент на отношениях начальник–подчиненный, держать сотрудников в страхе быть наказанными (что часто происходит в классических организациях). Наоборот, мудрый управляющий должен поддерживать свой коллектив, стараться общаться с работниками на равных и акцентировать внимание на том, что для компании важен каждый сотрудник, его вклад в тот или иной проект, в общее дело. Также важно, чтобы руководитель умел выслушать своих работников. Если сотрудники не боятся подходить к своим наставникам с новыми, еще нечетко сформулированными идеями, то вероятность появления новой идеи, способной вывести компанию на новый уровень, безусловно, возрастает. Ведь именно руково-

дители могут выявить успешную инновацию на стадии зарождения и помочь ей развиться.

Все эти внутренние коммуникации ориентированы на новое понимание работника не как простой рабочей силы, от которой требуется максимальная производительность, а работника-творца, работника-новатора. Но не следует забывать и о «внешних» характеристиках корпоративной культуры, под которой в рамках данной статьи в первую очередь понимаются интеграция с потребителем, выстраивание отношений с клиентами. По исследованию Booz&Company Global Innovation 1000, идентификация с потребителем, ориентация на впечатления потребителя являются самыми важными элементами культуры современных инновационных компаний. Далее идут страсть и гордость за предлагаемые товары и услуги; почтение и уважение к техническому таланту и знаниям; открытость новым идеям от потребителей, конкурентов, поставщиков; культура сотрудничества между функциями и регионами; чувство персональной ответственности за вклад в процесс инноваций и разработки продуктов; закрывает данный список терпимость к неудачам в процессе инноваций [1, с. 4].

По результатам проведенной нами серии интервью в компании Microsoft удалось выявить следующие особенности ее корпоративной культуры. Данная организация отличается высоким доверием к сотрудникам, что проявляется, в частности, в удаленной занятости некоторых работников. Для Microsoft свойственно спокойное отношение к ошибкам и отсутствие штрафов. Поэтому сотрудники компании не боятся идти на риск, предлагают новые и нестандартные решения не только в производстве, но и в управлении. Сотрудник любого отдела может предложить какую-то инновационную идею. Эта идея будет услышана и рассмотрена. В компании хорошо налажена система обратной связи. Кроме того, мотивация сотрудников и повышение их лояльности компании Microsoft достигается при помощи такого элемента, как долгосрочные программы премирования: у каждого сотрудника в собственности находится как минимум одна акция компании. При высоких показателях результативности и прочих достижениях количество акций растет. Все вышеперечисленные элементы подтверждают открытость компании для своих сотрудников и ориентирование их на инновационную деятельность.

Наши заключения подтверждают также другие примеры. Фред Паленски (Fred Palensky), исполнительный вице-президент по исследованиям и разработкам и главный технический директор 3М, компании – лидера инноваций, выразил важность ориентации на потребителя следующим образом: «Наша цель – учитывать голос потребителя на этапе проведения фундаментальных теоретических исследований и всего цикла разработки продукта, чтобы позволить нашим техническим специалистам в действительности увидеть, как их технологии работают в различных рыночных условиях».

Интересной иллюстрацией может служить также выдержка из Кодекса поведения компании Colgate: «В своих отношениях со своими сотрудниками вы должны вести себя как член команды, в которой все вместе идут к победе. Люди, работающие в гармонии и сосредоточенные на ряде общих целей, являются той движущей силой, которая помогает нашей компании добиваться успеха. Это предусматривает оказание необходимой поддержки друг другу на всех уровнях, для того чтобы работа была выполнена. Интересы частного лица или подразделения не могут быть выше интересов компании» [7].

## Литература

1. *Барри Ярузельски, Джон Лоер, Ричард Хольмен (Booz&Co)*. Глобальные инновации 1000. Почему многое зависит от культуры, 2011.
2. *Мингалева Ж.А.* К вопросу о взаимосвязи корпоративной культуры и инновационного развития // Вектор науки ТГУ. Серия «Экономика и управление». 2001. № 4 (7).
3. *Мухамедьяров А.М.* Инновационный менеджмент: Учеб. пособие. – 2-е изд. – М.: ИНФРА-М, 2008. – 137 с.
4. *Причина О.С., Шевцова А.Ю.* Инновационная специфика корпоративной культуры. – Южный федеральный университет, 2012.
5. Федеральный закон от 23 августа 1996 г. № 127-ФЗ (ред. от 7 мая 2013 г.) «О науке и государственной научно-технической политике».
6. Всемирный банк / Данные / Наука и технологии. – URL: <http://data.worldbank.org/topic/science-and-technology>
7. Компания Colgate-Palmolive. Кодекс поведения компании. Жизнь согласно нашим ценностям во всем мире. – URL: [http://www.colgate.com/Colgate/US/Corp\\_v2/LivingOurValues/CodeOfConduct/PDFs/2012-Code-of-Conduct-Russian.pdf](http://www.colgate.com/Colgate/US/Corp_v2/LivingOurValues/CodeOfConduct/PDFs/2012-Code-of-Conduct-Russian.pdf)
8. Портал информационной поддержки инновационного бизнеса. – URL: [http://projects.innovbusiness.ru/content/document\\_r\\_B34F1E23-71CD-4BD5-AE39-24BAB1366CE3.html](http://projects.innovbusiness.ru/content/document_r_B34F1E23-71CD-4BD5-AE39-24BAB1366CE3.html)

## УПРАВЛЕНИЕ КОНФЛИКТАМИ, ВОЗНИКАЮЩИМИ В ПРОЦЕССЕ СОЗДАНИЯ И ПОДДЕРЖАНИЯ ВЗАИМООТНОШЕНИЙ ОРГАНИЗАЦИИ С КЛИЕНТОМ

Значительную часть своей жизни мы проводим на работе, где каждому из нас приходится взаимодействовать не только с коллегами и управленцами, но и с партнерами, подрядчиками и клиентами. Выстраивание коммуникаций в процессе работы заметно отличается от взаимоотношений, которые возникают в обыденной жизни, так как они носят формальный характер и во многом зависят от того, какие цели преследует каждая из сторон.

В данной статье мы хотели бы рассмотреть взаимоотношения организации с ключевыми участниками внешней среды — с клиентами. Создание, поддержание и дальнейшее развитие взаимоотношений с клиентами — это ключевой аспект исследования в новой маркетинговой концепции — *маркетинга взаимоотношений*. Формально основная задача маркетинга взаимоотношений — выявлять и устанавливать, поддерживать и укреплять, а при необходимости и прекращать взаимоотношения с клиентами и другими стейкхолдерами (кругом лиц, заинтересованных в работе компании) так, чтобы достигались цели всех вовлеченных в них сторон, и осуществлять это посредством *взаимного обмена* обещаниями и их выполнениями [6, с. 16]. Соответственно объектом управления в маркетинге становятся *отношения с клиентами* и другими участниками процесса купли-продажи.

Концепция маркетинга взаимоотношений рассматривается как *новая идея ведения бизнеса*, и основополагающим моментом в ней является не столько привлечение все больше и больше новых клиентов, сколько удержание и улучшение отношений с уже существующими потребителями [1, с. 13]. В этом конкретном случае работает широко известный *закон Парето*, согласно которому *лишь 20 % клиентов обеспечивают 80 % прибыли компании*. Здесь также необходимо отметить, что зачастую затраты на взаимоотношения с остальными 80 % клиентов оказываются неоправданно высокими. Тем не менее важно помнить, что недостаточно просто иметь нужный товар и удовлетворять потребности ключевых потребителей. Необходимо заботиться о своем клиенте и выстраивать взаимоот-

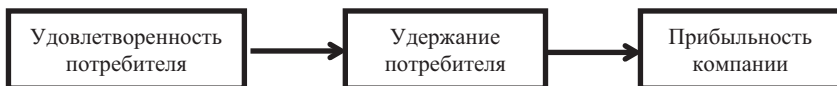


ношения с ним таким образом, чтобы сделка оказалась по крайней мере неоднократной.

Итак, не товары, а клиенты и взаимоотношения с ними становятся ключевыми в деятельности как компаний-производителей, так и организаций, осуществляющих роль посредников. В настоящее время такую определяющую роль взаимоотношений с клиентом в компаниях можно обосновать следующими *тремя факторами современного развития рынка*:

- 1) усиление конкуренции на рынке товаров и услуг;
- 2) рост издержек производства и реализации продукции;
- 3) превышение предложения товаров над спросом на них [6, с. 21].

В связи с этим целесообразно создавать такие условия, чтобы сделка *носила многократный характер*, и возможно это путем установления доверительных отношений и обеспечения лучших условий для клиента. Если клиент компании будет удовлетворен, то компания непременно будет в выигрыше, а выигрыш любой коммерческой компании, как известно, — это *получение прибыли*. Данная цепочка наглядно описывается в простой модели «отдачи взаимоотношений»:



Я. Гордон [1, с. 35] отмечает такие особенности маркетинга взаимоотношений, которые никак не свойственны традиционной концепции маркетинга:

1. Выстраивается и поддерживается *цепочка взаимоотношений* не только внутри организации, но и между организацией и ее основными партнерами на рынке и конечным потребителем.
2. Весь бизнес-процесс формируется исходя из желаемого *конечного результата для потребителя*.
3. Организация ориентируется на создание *нового блага* для индивидуального потребителя, но выигрыш делится между всеми участниками взаимоотношений.
4. Новое благо создается совместно с покупателями, а не для них.
5. Приоритетными для организации являются *постоянные покупатели*, с которыми развиваются и совершенствуются отношения в перспективе.
6. *Совместная работа клиента и продавца* реализуется в режиме реального времени.

Теперь, когда мы описали общую концепцию маркетинга взаимоотношений и обозначили важность выстраивания правильных и выигрышных отношений с клиентом, стоит обозначить проблему, с которой очень часто сталкиваются клиентоориентированные компании, — это *проблема конфликтов*.

Конфликт как способ взаимодействия индивидов и групп при столкновении их несовместимых взглядов, позиций и интересов свойственен всем сферам жизни человека, и социально-трудовые отношения в этом смысле также не являются исключением.

Само понятие конфликта происходит от латинского *confligere*, что означает «сталкиваться, бороться». Понятие по-разному трактуется в социологии, психологии, экономике, философии, менеджменте, теории организации. В *терминах маркетинга взаимоотношений* можно определить понятие конфликта следующим образом: **конфликт** – это динамически сбалансированное воздействие, которое происходит между организацией (в лице одного человека или группы людей) и клиентом, а также другими стейкхолдерами, основанное на разногласии в целях, мотивах и задачах. В качестве **субъекта конфликта** может выступать как отдельная личность, так и группа индивидов, интересы которых отличаются от интересов организации. **Специфика** конфликта в маркетинге взаимоотношений определяется ориентацией на потребителя. Чаще всего конфликты такого типа разрешаются из предпосылки «клиент всегда прав», ведь клиентоориентированным организациям очень важно удерживать клиентов: поддерживать и развивать отношения с ними, особенно если речь идет о постоянных покупателях.

Поговорим немного *о степенях остроты конфликтов и об их функциях*. Немаловажной определяющей конфликта является **степень остроты конфликтной ситуации**. Сейчас выделяют три степени остроты конфликта: низкую, среднюю и высокую. Низкая степень конфликтности определяется тем, что субъекты конфликта вовлечены в обычный спор или острый диалог. При этом конфликт завершается, когда обе стороны приходят к общему согласию или (в случае клиентоориентированных компаний) когда согласие достигается путем удовлетворения потребности клиента или сглаживания его недовольства. Конфликт с высокой степенью остроты сопровождается порой физическим насилием. Эта степень конфликтов крайне опасна для репутации организации, и ее нужно стараться не допускать. Средняя же степень остроты конфликта является чем-то средним между высокой и низкой степенями. Поэтому организациям для смягчения степени остроты конфликтов нужно тщательно продумывать административные, правовые, управленческие и иные виды урегулирования конфликтов.

Любой конфликт имеет исход, будь он положительный или отрицательный. Исходя из этого, **функции конфликта** делят на две большие группы: позитивные и негативные. Но такая классификация далеко не единственная, ведь очень сложно определить точно, имел ли конфликт положительный исход или принес большой вред организации. На основе *теории А.Я. Анцупова и А.И. Шипилова* [1, с. 253] среди функций конфликта в процессе взаимоотношений с клиентами можно выделить:

1. Устранение противоречий в функционировании организации, возникающих в силу несовершенства деятельности организации, ошибок в управленческой деятельности организации.
2. Познание участниками конфликта друг друга: возможность для организации более глубоко оценить потребности клиента и его отношение к ней, возможность для потребителя оценить выгоды от пользования услугами выбранной компании.
3. Улучшение качества деятельности (в том числе качества товаров или услуг) организации (как следствие п. 2).
4. Личностный и профессиональный рост сотрудников организации.
5. Ослабление психологической напряженности, которая является реакцией участников на конфликтную ситуацию.
6. Повышение авторитета организации и уровня лояльности клиента к ней в случае победы (в терминах маркетинга взаимоотношений под победой понимается удовлетворенность клиента после разрешения конфликта).

Пожалуй, к *положительным сторонам* можно также отнести способность конфликтов спланировать не только коллектив, но и укреплять взаимоотношения с ключевыми клиентами по средствам поиска общих целей и сотрудничества. А это, в свою очередь, приводит к повышению производительности и эффективности деятельности всей компании.

Чтобы обозначить основные *негативные функции конфликтов* с клиентами, можно взять за основу *классификацию Э.А. Уткина* [6, с. 60].

1. Большие материальные, эмоциональные затраты на участие в конфликте.
2. Снижение уровня лояльности клиентов по отношению к организации или потеря клиентов.
3. Увольнение сотрудников, снижение дисциплины, ухудшение социально-психологического климата в коллективе.
4. Чрезмерное увлечение процессом конфликтного взаимодействия в ущерб работе.
5. Сложное восстановление деловых отношений.

Теперь поговорим *об управлении конфликтами*. Под управлением конфликтами понимается не только их разрешение, но и предотвращение, а также активная «работа над ошибками» после завершения конфликтной ситуации. В основе управления конфликтами лежат два основополагающих принципа [4, с. 241]:

1. *Принцип компетентности* — вмешательство в естественное развитие конфликтной ситуации должно осуществляться компетентными людьми, которые обладают теоретической подготовкой или богатым жизненным опытом.
2. *Принцип сотрудничества и компромисса* — необходимость обеспечить конструктивность решения конфликтных ситуаций. Важно

дать возможность конфликтующим сторонам защищать свои интересы, но добиться, чтобы они делали это путем сотрудничества, компромисса, избегания конфронтации.

Предотвращение конфликтов начинается с самого первого этапа взаимоотношений организации с сотрудником – с этапа отбора и приема на работу. Учитывая специфику клиентоориентированных компаний, работодатели должны понимать, какими качествами и личными характеристиками должны обладать кандидаты на соответствующие должности. В качестве примера мы вывели *идеальный портрет менеджера по продажам* на основе небольшого исследования вакансий на сайте <http://hh.ru>. Было рассмотрено 150 вакансий на должность «менеджер по продажам» компаний из разных сфер деятельности и выделено семь наиболее встречающихся личных характеристик, которые хочет видеть работодатель у своего сотрудника (рис. 1):

1. Коммуникабельность – 31 %.
2. Умение вести переговоры – 20 %.
3. Позитивный настрой – 14 %.
4. Клиентоориентированность – 10 %.
5. Ответственность – 9 %.
6. Стрессоустойчивость – 7 %.
7. Хорошая речь, грамотная дикция – 5 %.
8. Другое (в эту категорию входят такие качества, как умение расположить к себе, инициативность, целеустремленность и активная жизненная позиция) – 4 %.



Рис. 1

От того, насколько качественно и оперативно выполняется работа сотрудников, зависит то, насколько эффективна деятельность организации в целом. От этого зависит и то, насколько быстро и качественно организация будет достигать поставленных ею целей.

Деятельность сотрудников в организации основана на коллективном труде, и здесь возникает **проблема сбалансированного и скоординированного управления персоналом**. Нередко именно она приводит к конфликтным, неприятным для всего коллектива ситуациям, которые отражаются и на взаимоотношениях с клиентами в том числе.

Для этого менеджерам компаний необходимо помнить о важности **управленческих решений**, при соблюдении которых можно предотвратить многие конфликтные ситуации при взаимодействии организации с клиентами, а именно:

1. Постановка **общей цели**.
2. **Мотивация** и повышение заинтересованности.
3. Усовершенствование **коммуникативных навыков и личных качеств** сотрудников.
4. Обоснование **маркетинговых стратегий** и решений.
5. Постоянное **усовершенствование процесса** производства и поставки.
6. Установление **обратной связи** с клиентами.

Очень важно, чтобы каждый сотрудник понимал, какая цель стоит перед всей компанией и какие именно задачи и доля ответственности лежат на его плечах для достижения поставленной общей цели. Когда цель и задачи поставлены, управленцам необходимо разработать механизмы мотивации и повышения заинтересованности сотрудников организации в своей работе исходя из их особенностей и занимаемой должности. Например, если говорить об уже упомянутых менеджерах по продажам, то их заработную плату можно сформировать двумя частями, одна из которых будет фиксированным процентом с продаж. Более того, необходимо создавать благоприятные условия для личностного и профессионального роста сотрудников, организуя для них обучающие семинары и тренинги на подходящие тематики.

Если компания позиционирует себя как клиентоориентированная, то каждый сотрудник организации должен знать, что стоит за этим понятием и что нужно делать, чтобы оправдывать выбранную тактику. Организация — это система, в которой каждый ее элемент (в нашем случае — сотрудники) должен понимать ее схему действия и ее целесообразность, в противном случае система не работает.

И, наконец, очень важно установить обратную связь со своими клиентами, чтобы понимать, как меняются их потребности, и совершенствоваться на основе их отзывов и ответов. Можно периодически проводить опросы, анкетирования и тестирования, чтобы лучше знать и понимать своих потребителей.

У конфликтов нет конкретной определенной стадии разрешения, разрешается конфликт тогда, когда стороны согласуют все интересующие вопросы, цели друг друга, когда исправляются противоречия, возникающие в столкновениях. Для подавления разногласий в отношениях чело-

век выбирает *осознанную практическую деятельность*, используя ту или иную *технику поведения и разрешения*. Как правило, такое поведение стремится ограничить или не дать другому участнику добиться достижения его интересов. Персонал можно обучать, и про это не стоит забывать. Можно целенаправленно учить сотрудников стратегиям поведения в конфликтных ситуациях и развивать в них способности предотвращения конфликтов путем проведения регулярных *тренингов в сфере конфликтологии*. Например, в перечне профессиональных тренингов специализированных организаций встречаются такие названия: «Предотвращение конфликтов с клиентами и техники выхода из возникшего конфликта для персонала», «Совершенствования деловых коммуникативных навыков и принципов», «Дифференцированный подход к клиенту и определение его характера» и т.п.

Важнейшими *механизмами* разрешения организационных конфликтов как на микро-, так и на макроуровне являются: договор, соглашения и контракты, содержащие права и обязанности договаривающихся сторон, в том числе и при возникновении конфликта. Сама цель коллективного договора, демократичность процедуры его принятия позволяют заранее вскрывать причины конфликтов, намечать меры по их разрешению.

Важно отметить, что во взаимоотношениях организации с клиентами порой лучшим разрешением конфликтной ситуации является *прекращение отношений* с ними. Однако, прежде чем пойти на такой ответственный шаг, необходимо понять, какую ценность несет клиент для организации и насколько экономически эффективно продолжать с ним отношения и сотрудничество. Каким бы ни был исход у конфликта, нужно помнить одно – необходимо постоянно отслеживать его процесс и результаты. Ведь только на основе проработанных ошибок можно развиваться и впоследствии предотвращать другие конфликтные ситуации.

В завершение хотелось бы сказать, что спектр способов и различных методик управления конфликтами с клиентами и их предотвращения настолько велик, что, прежде чем выбрать какие-то определенные из них, нужно внимательно изучить ситуацию, специфику потребителя и принять решение исходя из целей и задач, которые ставит перед собой организация. Только в этом случае можно будет добиться желаемого результата и активно развиваться.

## Литература

1. Акулич И.Л. Маркетинг взаимоотношений. – Минск: Вышэйшая школа, 2010.
2. Анцупов А.Я., Шипилов А.И. Конфликтология: Учебник для вузов. – М.: ЮНИТИ, 2000.

3. *Гордон Я.* Маркетинг партнерских отношений / Пер. с англ.; под ред. О.А. Третьяк. – СПб.: Питер, 2001.
4. *Муштук О.З., Деев А.Ю., Которова О.С., Цыбульская М.В.* Конфликтология. – М.: Московская финансово-промышленная академия, 2011.
5. *Уткин Э.А.* Конфликтология: Теория и практика. – М.: Ассоциация авторов и издателей «ТАНДЕМ»; ЭКМОС, 1998.
6. *Gronroos C.* From marketing mix to relationship marketing: towards a paradigm shift in marketing, 1994.
7. Онлайн-ресурс для поиска работы и найма персонала <http://hh.ru/>

## **АУТПЛЕЙСМЕНТ КАК ПРАКТИКА КОРПОРАТИВНОЙ СОЦИАЛЬНОЙ ОТВЕТСТВЕННОСТИ**

Рост конкуренции в условиях глобализации, сложности в сбыте продукции и постоянно меняющиеся реалии социально-экономической среды заставляют руководство современных компаний пересматривать организационную и производственную структуры предприятия (реструктуризация), перестраивать бизнес-процессы (реинжиниринг), внедрять инновации. Данные радикальные изменения не могут не отразиться на персонале. Нетрудно догадаться, что, к сожалению, в большинстве случаев перечисленные меры, ставящие своей целью поддержание конкурентоспособности и благосостояния компании, сопряжены с сокращением численности и уменьшением штата сотрудников.

Описанная тенденция противоречит концепции социальной ответственности бизнеса, направленной на поддержание высокого уровня занятости в обществе, обеспечение социальной защиты всех граждан и их основных гарантированных государством социально-экономических прав, создание условий для обеспечения материального благосостояния, формирование экономических стимулов для участия в общественном производстве. Принципиально важно сфокусировать внимание на данном противоречии более подробно.

В широком смысле слова корпоративная социальная ответственность (КСО) – это ответственность тех, кто принимает бизнес-решения, перед теми, на кого прямо или косвенно эти решения влияют [1]. Говоря другими словами, КСО – это философия развития компании, основанная на стремлении к коммерческому успеху, методами, базирующимися на этических нормах и уважении к обществу. Современный этап развития рыночных отношений обуславливает необходимость учета бизнесом ряда факторов, выходящих за пределы классической экономической теории. Эффективный менеджмент заключается в построении рациональных взаимоотношений со всеми участниками бизнес-процессов, основанных на взаимосвязи, взаимодействии, взаимозависимости и коммуникации. В сегодняшнем мире на финансовый успех компании влияют умение выстроить конструктивный диалог, найти взаимовыгодные решения и эффективно их внедрить.



За границей корпоративная социальная ответственность — это естественная, необходимая часть жизни общества, государства и бизнеса. При этом современный этап в развитии КСО в зарубежных странах характеризуется многообразием видов практик (благотворительность, социальные инвестиции, социальный маркетинг, социальное партнерство, социальная отчетность) и стабильным улучшением условий для проявления социальной ответственности бизнеса. Использование практик ответственного бизнеса приносит пользу предприятиям и обществу, способствует социальному и экономическому устойчивому развитию путем максимизации позитивного и минимизации негативного влияния бизнеса на общество. Внедрение практик КСО в деятельность компании позволяет раскрыть инновационный потенциал, разработать и реализовать успешную стратегию развития бизнеса.

Понимая этот факт, крупные международные компании развивают практику взаимодействия с заинтересованными сторонами, расширяя набор инструментов и используя новые подходы. Причем если раньше большинство компаний выстраивало коммуникацию с заинтересованными сторонами, стремясь лишь минимизировать свои риски, то в настоящее время организации все чаще рассматривают взаимодействие как инструмент формирования новых возможностей.

В связи с этим в рамках отношений «бизнес — наемные работники» у корпоративной социальной ответственности появилась новая практика, позволяющая увязать между собой экономические цели организации, состоящие в стремлении повысить прибыль и сократить расходы (в том числе за счет оптимизации штата), с желанием персонала быть застрахованным от потери работы — это аутплейсмент. Аутплейсментом называют «безболезненное», «цивилизованное» увольнение.

По мнению А.Я. Кибанова, «аутплейсмент — это форма расторжения трудового договора между предприятиями и работниками, предусматривающая привлечение соответствующих специалистов или специализированных организаций в целях оказания заинтересованным лицам помощи при трудоустройстве. В данном случае услуги посреднической организации оплачивает предприятие, с которым увольняемый сотрудник расторгает соглашение» [2, с. 25].

Мы придерживаемся следующего определения: «аутплейсмент — это вид услуги, при котором агентство-рекрутер или специалисты HR-службы компании-работодателя проводят целенаправленные действия по трудоустройству увольняемого персонала в определенные сроки и на определенных условиях» [3, с. 32].

Аутплейсмент в зависимости от выбора консультанта подразделяется на два вида:

- 1) внешний аутплейсмент;
- 2) внутренний аутплейсмент.

Если при сокращении штата работодатель обращается за помощью в кадровое агентство, то это внешний аутплейсмент. А если трудоустройством увольняемых сотрудников занимается служба HR самой компании, то это внутренний аутплейсмент.

Как во внешнем, так и во внутреннем аутплейсменте принято выделять четыре основных этапа (табл. 1).

Таблица 1

### **Основные этапы аутплейсмента как технологии по трудоустройству увольняемого персонала**

<b>Название этапа</b>	<b>Содержание</b>
1-й этап – проведение консультации	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Оценка кандидата путем проведения тестирования, анализ его опыта, навыков и способностей.</li> <li>• Обсуждение всех интересных и подходящих для сотрудника вариантов работы (сфера деятельности компании работодателя, специальность, уровень должности, функциональные обязанности).</li> <li>• Определение каналов и ресурсов, которые будут задействованы для выхода на новых работодателей.</li> <li>• Проведение консультации по вопросам карьеры и рынка труда. (На данном этапе крайне важно сформировать у соискателя объективное понимание уровня заработной платы, на который он может претендовать.)</li> </ul>
2-й этап – подготовка резюме	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Помощь в составлении грамотных и корректных вариантов резюме.</li> <li>• Обсуждение стратегии поведения во время интервью и ответов на возможные непростые вопросы, которые могут быть озвучены во время собеседования.</li> <li>• Знакомство соискателя с различными видами и типами процедур отбора (биографическое интервью, стресс-собеседование, многоэтапные ассесмент-центры).</li> <li>• Отработка техники самопрезентации.</li> <li>• Предоставление увольняемому сотруднику рекомендательного письма, характеристик, списка кадровых агентств, служб занятости и фирм с интересующими вакансиями</li> </ul>
3-й этап – активное продвижение	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Размещение информации о кандидате на сайте кадрового агентства в Интернете, рассылка резюме потенциальным работодателям, поместившим объявления об интересующих вакансиях.</li> <li>• Построение индивидуального плана поиска работы: определение конкретных сроков и направленности усилий (компания, в которые необходимо направить резюме, сроки, когда это лучше сделать, кого из знакомых следует привлечь к вопросу трудоустройства и т.д.). (На данном этапе необходимо обеспечить увольняемого сотрудника техническими ресурсами: доступ в Интернет, электронная почта, факс, телефон.)</li> </ul>
4-й этап – психологическая помощь	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Оказание помощи соискателю в преодолении непродуктивных установок и заблуждений, препятствующих активному поиску работы.</li> <li>• Проведение тренингов широкого назначения, направленных на снижение психологической напряженности и на обучение поведению в ситуации, предусматривающей увольнение. (На данном этапе эффективна разработка программ психологической помощи сразу по двум направлениям: первое направление – работа с сокращаемым персоналом, второе – с оставшимися сотрудниками.)</li> </ul>

Некоторые компании включают в программу аутплейсмента переобучение специалистов, хотя это может существенно повысить стоимость услуги.

Следует подчеркнуть, что аутплейсмент особенно важен для сотрудников, много лет проработавших на одном предприятии и совершенно забывших, что значит искать работу. Эти люди испытывают больший стресс при увольнении, чем остальные, в силу того, что слабо представляют, как необходимо вести себя при прохождении интервью и не владеют способами самостоятельного поиска работы. Для таких работников аутплейсмент – это реальная возможность получить необходимые знания, умения и навыки, которые в дальнейшем будут задействованы в трудоустройстве.

Однако не стоит забывать, что гарантировать стопроцентное трудоустройство программа аутплейсмента не может, так как носит вероятностный характер. Тем не менее эффективность мер, предпринятых консультантами или сотрудниками HR самой компании, может быть оценена по такому критерию, как процент трудоустройства среди сокращаемых работников. Типичные показатели проекта аутплейсмента – 60 % кандидатов находят необходимую работу в течение трех месяцев и около 40 % – в течение полугода.

Таким образом, следует подчеркнуть, что программа аутплейсмента – это не трудоустройство в чистом виде, но обращение к данной услуге значительно повышает шансы найти новую подходящую работу. Поэтому мы полагаем, что аутплейсмент с уверенностью можно рассматривать как современную и весьма перспективную практику корпоративной социальной ответственности бизнеса. Об этом свидетельствуют результаты, которые получает каждая из сторон – участниц программы. К выигрышным моментам аутплейсмента для работников относятся:

- несмотря на вполне естественный стресс, увольняемые не чувствуют себя брошенными на произвол судьбы и почти полностью сохраняют трудоспособность на период до непосредственного увольнения – они знают, что о них позаботятся;
- работнику помогают грамотно оформить резюме, определить спектр вакансий, которые совместимы с его профессиональными и личными качествами;
- разрабатывается алгоритм поиска работы – определяется, когда и куда отправлять резюме, где размещать его в Интернете и СМИ;
- в случае надобности проводится тренинг по прохождению интервью в потенциальных компаниях-работодателях;
- благодаря проводимым мероприятиям соискатели кроме трудоустройства получают грамотную расшифровку своего психологического портрета, моральную поддержку со стороны компании, узнают свою реальную «ценность» на рынке труда. Аутплейсер следит,

чтобы человек юридически правильно ушел из компании — были сделаны все необходимые записи в его трудовой книжке, выплачены все причитающиеся деньги, чтобы он обязательно получил рекомендательное письмо.

Переоценить значение аутплейсмента для работодателя сложно как с морально-этической точки зрения, так и с материальной. Данная услуга позволяет работодателю:

- сохранить имидж компании как работодателя, заботящегося о своих сотрудниках и думающего об их судьбе;
- оказать помощь сотрудникам на сложном этапе их профессиональной судьбы и сохранить с ними хорошие отношения;
- минимизировать трудовые риски, переориентировать сотрудников с негатива на поиск новой работы и сгладить социальную напряженность;
- сократить возможные расходы в связи с улаживанием правовых разногласий между сторонами;
- сохранить рабочую атмосферу и производительность в коллективе (аутплейсмент позволяет предотвратить резкое падение производительности из-за ощущения нестабильности у оставшихся сотрудников);
- сэкономить время (поддержку и консультирование увольняемого сотрудника осуществляет специалист провайдера).

Обратим внимание на тот факт, что в странах Европы и в Америке работодатели уделяют огромное внимание социальной ответственности бизнеса, так как понимают, что принятые ими решения оказывают значительное влияние не только на судьбу производства, но и на судьбу работников. Поэтому при сокращении части персонала они прикладывают максимальное количество усилий для того, чтобы помочь уволенным обрести новое место работы. Например, в Великобритании 97 % организаций осуществляют мероприятия для поддержки высвобождаемых сотрудников, среди которых: предоставление дополнительного оплачиваемого выходного дня для самостоятельного поиска работы или прохождения обучения на курсах повышения квалификации, проведение тренингов с увольняемыми по развитию навыков эффективной самопрезентации. В Италии сокращаемым сотрудникам предоставляется отдельный кабинет, оборудованный необходимой оргтехникой, где они могут заниматься вопросами своего трудоустройства [4, с. 190].

Но дальше всех в области развития и совершенствования аутплейсмента продвинулись Соединенные Штаты Америки. Здесь, если сотруднику нашли подходящую работу, расположенную территориально в другой географической местности, работодатель выплачивает увольняемому пособие для переезда. Это делают около 4–6 % компаний. Данное пособие предоставляется для возмещения издержек, связанных с переездом, и для оказания материальной помощи.

Еще одним новшеством в американском аутплейсменте является подготовка онлайн-презентации о сокращаемом сотруднике, которую затем размещают в «соцмедиа» (социальных сетях). Эта активность сразу приобрела широкое распространение, и, по данным североамериканской компании CareerMinds Group, предоставляющей услуги аутплейсмента, в 2012 г. 90 % менеджеров использовали социальные сети для поиска сотрудников.

Также в США при проведении консультирования высвобождаемого персонала активно используются вебинары (знакомство сотрудников с особенностями и инструментами аутплейсмента через электронное обучение в режиме on-line) и обеспечение тематической литературой [4, с. 190].

Первая практика аутплейсмента в России пришла на 1998 г., когда крупные иностранные компании провели масштабные сокращения штатов на основе технологий мягкого увольнения. Основоположниками отечественного аутплейсмента стали рекрутинговые агентства DBM Inc. и Manpower, а также российские компании – представительства западных провайдеров «Анкор», Vivat Personnel и Cornerstone.

Что касается перспектив аутплейсмента в Российской Федерации, то у услуги определенно есть будущее. Данное утверждение связано с тем, что в последнее время увеличивается количество зарубежных компаний, функционирующих на российском рынке, а также растет доля иностранного капитала во многих отечественных предприятиях и организациях, и, как следствие данного факта, вместе с новыми работодателями приходят и новые правила работы (в том числе и в области HR). Услуга аутплейсмента становится востребованной, так как компании начинают ориентироваться на западный подход в работе с персоналом, который является более цивилизованным и лояльным. Также радует статистика, которая показывает, что в последнее время появилась тенденция к использованию массового аутплейсмента.

Но, несмотря на вышеперечисленные положительные моменты, использование аутплейсмента в нашей стране затрудняется отсутствием законодательной базы (услуга не является легализованной) и недостатком большого практического опыта у консультантов.

В заключение отметим, что аутплейсмент в полной мере можно рассматривать как эффективную практику корпоративной социальной ответственности бизнеса, направленную на трудоустройство высвобождаемых сотрудников, на поддержание стабильности в трудовых коллективах, на рост производительности труда и на устойчивость в развитии компаний. Заметим, что наиболее успешными компаниями по всем показателям, начиная от финансовой прибыли и заканчивая сплоченностью и лояльностью коллектива, являются те, которые осознают свою ответственность перед обществом, в котором они функционируют, перед ра-

ботниками, с которыми взаимодействуют, и направляют часть своих ресурсов и усилий по социальным каналам.

## Литература

1. Национальный форум корпоративной социальной ответственности [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.csrforum.ru/News.aspx?id=38&lng=ru>.
2. Управление персоналом: Энциклопедия / Под ред. проф. А.Я. Кибанова. – М.: ИНФРА-М, 2009.
3. *Долженкова Ю.В.* Развитие теории и практики рекрутмента в Российской Федерации: Автореф. дис. ... д-ра экон. наук: 08.00.05 / Долженкова Юлия Вениаминовна. – М., 2011.
4. *Тонконог М.С.* Уволить и... трудоустроить! Зарубежный опыт аутплейсмента / М.С. Тонконог // Кадровик. – 2013. – № 12.
5. Аутплейсмент в России: как все начиналось и каковы перспективы [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.top-personnel.com/news/187>.
6. Аутплейсмент: программа содействия сокращаемому персоналу [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.kellyservices.ru/web/ru/services/ru/pages/outplacement>.
7. Аутплейсмент: трудоустройство сокращаемых сотрудников [Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://www.coleman.ru/services/outplacement>.
8. Социальная ответственность бизнеса – опыт России и Запада (исследование). 2004а. – М.: Общероссийская общественная организация «Деловая Россия» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.soc-otvet.ru>.
9. Социальная ответственность бизнеса (по материалам экспертных интервью). 2004б. Фонд «Общественное мнение» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://bd.fom.ru>.

*Джисоева Ф.А.,  
аспирант Российского государственного университета  
нефти и газа им. И.М. Губкина*

## **НАСТАВНИЧЕСТВО КАК ФОРМА УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ ОРГАНИЗАЦИИ НА ОСНОВЕ КОМПЕТЕНТНОСТНОГО ПОДХОДА**

В условиях масштабных технологических перевооружений производственных комплексов нашей страны необходимо раскрыть все методы и ресурсы повышения обучения молодых кадров, которые составляют кадровый резерв для многих отраслей российской экономики и в будущем будут определять ее развитие.

Категория «молодые специалисты» – самая проактивная и трудоспособная категория персонала, при этом значительная часть молодых специалистов уже на рабочем месте достигает определенных социально-трудовых показателей. Развитие и подготовка молодежи всегда являлись предметом особого внимания производственных организаций, а обследование вопроса проактивной адаптации молодых специалистов в производственном процессе всегда будет являться актуальным изысканием и корректироваться задачами конкретной отрасли и временем [3].

К системе эффективного обеспечения производственной деятельности автор в полной мере относит систему наставничества.

Наставничество не рассматривается как обособленное или новое направление производственной подготовки, а исследуется новое содержание и смысл наставничества на базе компетентностного подхода, которые предлагают его новое направление – формирование профессиональных компетенций у молодежи компании, трансляцию ключевых корпоративных знаний организации и ее отраслевых ценностей.

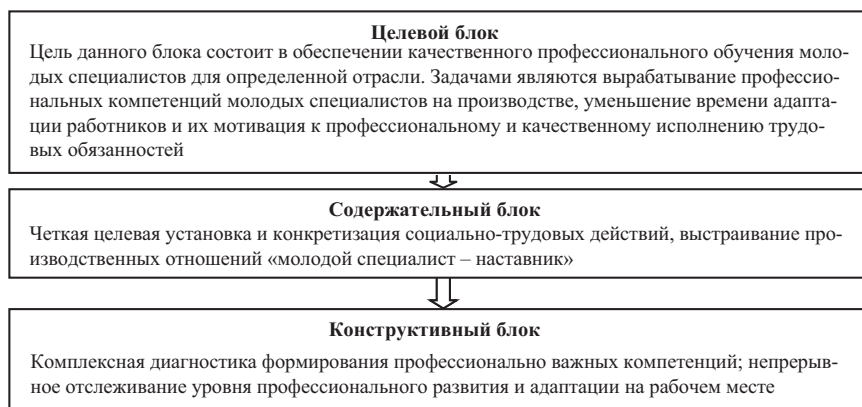
Наставничество как система в традиционном представлении – практически бесплатный ресурс качественного производственного обучения молодых работников, данное явление часто больше ассоциируется с процессом профессиональной адаптации в первые месяцы работы. Компании часто активно применяют коучинг, тренинги, переподготовку и стажировку – наиболее ценные формы профессиональной подготовки молодого специалиста, но, как правило, не имеют тех профессиональных возможностей и потенциала, которыми располагает наставничество как целевое явление [5].

В литературных источниках наставничество рассматривается в качестве системообразующего компонента профессионального обучения,

а деятельность наставников представляется сложным и содержательным процессом, в структуре которого есть деятельностные и ценностные компоненты. Научных изысканий, посвященных вопросу воссоздания наставничества, крайне мало, и они носят дискуссионный характер.

Процесс целевого наставничества молодых специалистов как особый способ моделирования итогов производственного обучения – повышение эффективности производственного обучения компетентностными специалистами, интенсификация адаптации молодых кадров на рабочем месте, создание профессионально важных условий преемственности выработанных корпоративных компетенций, отраслевых коллективных и достижений ценностей организации [2].

Наставничество на базе компетентностного подхода обеспечивает качество профессионального обучения, повышение эффективности производственной организации, при этом наставничество можно разбить на три блока: целевой, предполагающий следующее: цель и задачи, организацию производственного обучения, затраченное время и ожидаемые результаты; содержательный, который представляет собой оценку на начального состояния профессионального обучения молодого специалиста, реализацию производственной деятельности; конструктивный, предполагающий изменение результатов трудовой деятельности и целостный контроль (рис. 1).



*Рис. 1.* Модель наставничества работников на основе компетентностного подхода в производственной организации

*Источник:* разработано автором на основе теоретических и практических исследований

Целевой блок определяет современные требования к обучению специалистов технических специальностей, которые изменяются в процессе подготовки в виде социально-личностных и профессиональных знаний.

В предложенную модель включены современные подходы: компетентностный как способ моделирования итогов профессионального обу-



чения; системный, определяющий взаимосвязь в социально-трудовой системе «наставник — молодой специалист»; ориентированный, по которому молодой специалист — главная действующая фигура производственных процессов. Модель построена на базе принципов сотрудничества, целенаправленности, индивидуальности, невмешательства, ответственности, открытости, оперативности.

Содержательный блок модели отражает профессиональную деятельность, программно-методическое обеспечение, формы наставничества, производственное обучение молодых специалистов. Потребность в формировании данного блока характеризуется тем, что выбор форм результативного наставничества, позволяет моделировать производственный процесс, обращать деятельность молодых специалистов и наставников на наиболее полное решение поставленных целей и задач производственной подготовки.

В зависимости от индивидуальных особенностей восприятия молодежью производственной деятельности выделяют его формы: индивидуальная форма, когда необходима индивидуализация производственной подготовки; унифицированная форма наставничества, когда формы и методы подготовки используются для подготовки молодых работников.

Завершающим блоком модели наставничества на базе компетентного подхода является конструктивный блок, который предусматривает оценку результатов подготовки молодежи организации. Необходимо отметить, что диагностика профессионального обучения молодых работников является необходимым компонентом любой системы подготовки, что в значительной степени относится и к диагностике итогов развития персонала. Объект нашей оценки — переходные количественно-качественные модификации и закономерности, раскрытые в период подготовки.

Возрождение наставничества молодых специалистов в современной организации может обеспечить более глубокую производственную профессиональную подготовку молодых специалистов посредством выработки у них профессионально важных компетенций (специальных, общепрофессиональных, профессионально-специализированных) и трансляции ментором корпоративных знаний, отраслевых ценностей, выработанных предшествующими поколениями работников. Процесс целевого наставничества опытными специалистами является важнейшим эмерджентным компонентом обеспечения качества профессионального обучения молодых кадров в современных организациях [4].

Анализ литературных источников показал, что система наставничества известна с давних времен и всегда связывалась с профессионализмом, интеллектуальным потенциалом, опытом и личностными качествами ментора. В практике система наставничества (в современном понимании) представлена инженерами-механиками московского училища, которая обеспечивала персональный учет компетенций. Данную систему развития кадров показывали на международных выставках [1, 2].

Многочисленные изыскания показали:

- система наставничества более традиционна, она уже не раз доказывала свою результативность, за ней опыт поколений;
- основными различиями системы наставничества от процедуры коучинга является то, что ментор (наставник) своими знаниями в специфической области способен сгенерировать собственное решение какой-либо задачи, а коуч помогает определить цели профессиональной деятельности без строгого плана. Коучинг является индивидуальным подходом, ориентированным на выявление трудового потенциала;
- тренинг основывается на усвоении определенных компетенций;
- отличие от консалтинга: консультант привлекается для получения экспертного мнения, обнаруживает проблемы и дает рекомендации;
- в производственных условиях формы и методы наставничества часто совмещаются друг с другом, образуя смешанные – «интерактивные формы наставничества» [5] (табл. 1).

В рамках исследования автор провел опрос среди руководителей и специалистов нефтегазовых организаций, являвшихся слушателями кафедры управления трудом и персоналом РГУ нефти и газа имени И.М. Губкина, – ООО «Газпром ИНФОРМ», ООО «Газпром добыча Уренгой», ООО «Газпром добыча Надым», ООО «Газпром трансгаз Санкт-Петербург», ООО «ЛУКОЙЛ-Пермь», ОАО «Томскнефть», ООО «ЛУКОЙЛ-КОМИ», ООО «ЛУКОЙЛ-ИНФОРМ», ООО «ЛУКОЙЛ-Нижегороднефтеоргсинтез».

На основе данного опроса была проанализирована модель взаимодействия наставников и обучаемых. В исследовании приняли участие 17 руководителей, 28 молодых специалистов и 13 наставников.

Таблица 1

### Интерактивные формы наставничества

Метод	Описание	Целевая группа	Результаты и производственные эффекты
Классическое наставничество	Передача старшим по возрасту и более опытным работником компетенций	Все категории работников: вновь принятые или переведенные на новую должность работники	Обучение работника, адаптация, контроль, улучшение коммуникаций, сохранение, передача знаний, умений и навыков
Супервизия	Сотрудничество двух профессионалов для критического анализа собственной работы	Менеджеры среднего звена	Отслеживание деятельности работников, прогресса, решение актуальных вопросов

Метод	Описание	Целевая группа	Результаты и производственные эффекты
<b>Buddying</b>	Поддержка коллегий и/или руководителем, основанная на принципе полного равенства	Все категории работников	Обучение, адаптация, оценка эффективности изменений, командообразование
<b>Shadowing</b>	Временное прикрепление к руководителю для включенного наблюдения за особенностями и приемами работы	Студенты, стажеры, молодые специалисты	Обучение, адаптация, мотивация, обогащение труда

*Источник:* подготовлено автором на основе изучения теоретической литературы

Проведенный опрос специалистов нефтегазовых организаций показал, что половина из них (67 %) считает, что самые востребованные качества молодых специалистов – наличие профессиональных компетенций, а также определенной направленности личности: профессиональная позиция, готовность к освоению оборудования и новых технологий, корпоративность, преданность организации и профессиональному коллективу, эстетическая направленность. Трудовой потенциал должен состоять из компетентности, ключевой квалификации: способности к сотрудничеству и кооперации; профессиональной самостоятельности и надежности; высокой работоспособности и умения планировать свою трудовую деятельность; самоконтроля и профессиональной рефлексии, а также дополнительных навыков. В табл. 2 представлена оценка кандидатов в наставники.

Таблица 2

**Балльная система диагностики уровня владения знаниями, умениями и навыками кандидатов в наставники**

Процент выполнения теста	Полученный балл	Демонстрируемый уровень знаний
0–10 %	0	Крайне низкий
11–30 %	0,5	Низкий
31–50 %	1	Ниже среднего
51–70 %	1,5	Средний уровень
71–80 %	2	Выше среднего
81–90 %	2,5	Высокий
91–100 %	3	Очень высокий

*Источник:* подготовлено автором на основе практического исследования

Было выявлено, что требуемый минимальный уровень компетенций — 71 %. Только при демонстрации компетенций по профессии 71 % и более кандидат может быть рассмотрен в качестве претендента в наставники. При демонстрации уровня ниже 71 % работник может претендовать на роль наставника только после повторного тестирования. Работник может пройти повторное тестирование не ранее, чем через один месяц, при условии самоподготовки [2].

Критериями оценки являются:

- качественное профессиональное обучение молодых специалистов;
- успешное выполнение молодым специалистом производственных заданий, мероприятий адаптационного листа;
- высокие деловые качества наставника, личный пример достойного поведения на производстве и в быту;
- активное участие наставника и его подшефного в общественной жизни коллектива, отличное содержание рабочих мест, высокая культура производства.

Анализ системы мотивации показал, что наиболее эффективной формой поощрения за наставническую деятельность наставники считают различного рода премии и надбавку к заработной плате (85 % опрошенных), однако получают их лишь 10–15 % наставников.

По данным обследования, наставник выполняет следующие функции: 81 % оказывает поддержку в изучении особенностей производственной деятельности и практических навыков по профессии; 67 % помогает в адаптации на производстве; 37 % предоставляет текущую информацию о положении дел в компании; 26 % обеспечивает техническими ресурсами; 8 % помогает в построении карьеры; 3 % оказывает содействие при получении льгот и гарантий, положенных молодым работникам [1].

В ходе исследования в 2012 и 2013 гг. автором был проведен опрос молодых специалистов, получающих второе высшее образование в Российском государственном университете нефти и газа им. И.М. Губкина.

Так, среди препятствующих факторов успешной адаптации на рабочем месте молодые работники обозначили значимость следующих факторов: сложность работы (57,9 %), отсутствие перспективы профессионального роста (22,8 %), непонимание со стороны руководства (19,3 %). По результатам опроса, молодые специалисты условно были разделены автором на две группы: I группа — молодые специалисты, у которых не было ментора (либо работники кадровых служб), и II группа — молодые специалисты, прошедшие практическую подготовку под руководством высококвалифицированных специалистов-наставников.

Результаты молодых специалистов первой группы оказались значительно ниже, чем у молодых специалистов, которые прошли практическую подготовку на рабочем месте под руководством менторов, что спо-

способствовало положительной динамике их развития, проявленной в качественном исполнении трудовых обязанностей. Выбранный метод оценки результатов профессиональной подготовки молодых специалистов в период адаптации является суммированием результатов: десятибалльной оценки производственной деятельности (по месяцам) со стороны работодателей, а также личностной (пятибалльной) оценки молодым специалистом своих результатов.

Обобщенные результаты представлены в табл. 3.

Таблица 3

**Обобщенные результаты сформированности профессиональных знаний в динамике**

<b>Уровень сформированности профессиональных знаний</b>	<b>I группа</b>	<b>II группа</b>
Подготовительный уровень	41,2 %	38,2 %
Репродуктивный уровень	38,5 %	41,3 %
Профессиональный уровень	14,5 %	15,5 %
Результативный уровень	5,8 %	5,0 %

*Источник:* подготовлено автором на основе изучения профессиональных компетенций молодых специалистов в процессе наставничества

В ходе опроса были раскрыты следующие уровни сформированности профессионализма у молодежи компаний: подготовительный (молодой работник имеет шаблонные производственные знания, умения и навыки), репродуктивный, профессионально-рефлексивный (молодой специалист самостоятельно решает проблемную производственную задачу), результативно-оценочный (молодой специалист самостоятельно разрабатывает проект, имеющий реальную проблему, связанную с производством).

При оценке эффективности наставнической деятельности руководители, наставники и молодые специалисты выделили выполнение молодыми специалистами своих обязанностей и их взаимодействие с коллегами.

В целом руководители, наставники и молодые специалисты говорят о необходимости системы наставничества, но отмечают неэффективность действующей системы.

В ходе изысканий мы получили «взгляд с двух сторон», который позволил более глубоко изучить данную проблему. Как показывают данные, в 2013 г. 84 % опрошенных отметили, что у них есть наставник. Это на 16 % больше, чем в 2012 г.

Таким образом, исследование доказывает эффективность производственного обучения, которое использует компетентностное наставничество как ресурс качества профессионального обучения специалистов.

## Литература

1. *Еремина И.Ю., Джиоева Ф.А.* Интеграция системы наставничества в процесс производственной организации // Нефть, газ и бизнес. – М.: РГУ нефти и газа им. И.М. Губкина. – 2013. – № 3. – С. 46–52.
2. *Еремина И.Ю., Джиоева Ф.А.* Система отношений «наставник – молодой специалист в производственной организации» // Труды РГУ нефти и газа имени И.М. Губкина. – М.: РГУ нефти и газа им. И.М. Губкина. – 2013. – № 2/271.
3. *Райзберг Б.А., Лозовский Л.Ш., Стародубцева Е.Б.* Современный экономический словарь. 5-е изд., перераб. и доп. – М.: ИНФРА-М, 2007. – 495 с.
4. *Kram K.E.* Mentoring at Work-Developmental Relationships in Organisational Life. Lanham, 2008.
5. *Lewis G.* The Mentoring Manager: Strategies for Fostering Talent and Spreading Knowledge. – Prentice Hall; 2nd edition, 2000. – 192 p.

*Говорова Н.А.,  
магистр ОУП ВПО  
«Академия труда и социальных отношений»*

## **УПРАВЛЕНИЕ КОМАНДАМИ (ГРУППАМИ ПЕРСОНАЛА) В ВИРТУАЛЬНЫХ ОРГАНИЗАЦИЯХ (НА ПРИМЕРЕ КИНОФЕСТИВАЛЯ)**

Активное внедрение и повсеместное использование сетевых технологий в последней декаде XX в. значительно усилили роль виртуального пространства в сфере занятости, ведь сам процесс организации и ведения бизнеса в режиме онлайн подразумевает совершенно иные социально-трудовые отношения и отличается от традиционных трудовых институтов. Виртуальные организации, чья основа – сочетание знаний, опыта, интеллекта и инноваций, – это предприятия нового типа, которых в существующих сегодня социально-экономических системах становится все больше и больше. К сожалению, единого общепринятого определения виртуальной организации все еще нет.

Многие современные исследователи сходятся на том, что виртуальное предприятие – это сугубо добровольная форма кооперации двух и более независимых партнеров, обладающая четко определенными временными рамками и благодаря оптимизации системы производства благ обеспечивающая большую выгоду как клиентам, так и участникам этой кооперации. В первую очередь под термином «виртуальная организация» понимаются структуры, занимающиеся торговлей, электронной коммерцией, интернет-проектами, программированием, журналистикой, разработками в сфере высоких технологий и др. Некоммерческие организации и культурные мероприятия упоминают абстрактно и вскользь. Между тем существует огромное количество виртуальных организаций, которые функционируют десятилетиями. Это международные и национальные кинофестивали, которые в современном мире вышли за рамки точечной культурной единицы. Сейчас это бизнес, жесткий и высококонкурентный.

В современном мире кинофестиваль – это важная часть киноиндустрии, обеспечивающая экспертную оценку производимого мирового киноконента, это мощный PR-инструмент (особенно в эпоху социальных сетей и Twitter), это форма альтернативного проката, это площадка для встреч, диспутов, обсуждений, наконец, это площадка для бизнеса.

Востребованность фестивалей в киноиндустрии подтверждает их количество: по данным портала [filmfestivals.com](http://filmfestivals.com), в мире ежегодно проводится около 4 тыс. фестивалей. Лидер по количеству проводимых смотров – США, где ежегодно проводится около 270 подобных мероприятий.

В России ежегодно проходит примерно 70 самых разнообразных фестивалей, причем на Москву и Санкт-Петербург приходится лишь треть. Можно смело говорить о фестивальной буме, причем буме именно международных кинофестивалей. Сейчас полноценные – с конкурсной программой и международным жюри – смотры проводятся в Чебоксарах, Оренбурге («Восток-Запад»), Иваново (фестиваль имени Андрея Тарковского «Зеркало»), Казани («Золотой минбар»), Чите (Забайкальский международный кинофестиваль), Владивостоке («Меридианы Тихого»), Благовещенске («Амурская осень»), Хабаровске, Южно-Сахалинске («Край света»).

Рассмотрим кинофестиваль как виртуальную организацию на основе определения, приведенного в Энциклопедии виртуальных сообществ и технологий (*Encyclopedia of virtual communities and technologies*) [6], – одного из наиболее часто используемых. В частности, именно оно принято в рамках Евросоюза и включает в себя три пункта:

1. Виртуальная организация – это множество взаимодействующих юридически независимых организаций, которые по отношению к внешней среде осуществляют функции и предоставляют услуги таким образом, как если бы они являлись одной организацией [4, 6]. Кинофестиваль и есть подобное множество: программу готовит одна организация (а также ряд лиц на контракте), разработкой дизайна фестиваля занимается, как правило, другая, с прессой работает третья, технической стороной (оборудование для кинопоказа) четвертая, работу по аккредитации прессы ведет пятая и т.д. Для внешнего же мира – это все кинофестиваль.

2. *Состав взаимодействующих организаций может со временем меняться. Поэтому виртуальная организация является динамической структурой, меняющейся в зависимости от того, какие функции и услуги должны быть ею предоставлены в данный момент времени* [4, 6]. Кинофестиваль – гипердинамическая структура, его миссия – не только отражать текущую картину, анализировать современный киноконтент и давать ему экспертную оценку, но и обозначать тенденции развития. Кино же, в свою очередь, очень быстро реагирует на политические, экономические и культурные изменения в обществе. Поэтому разноплановая, полемичная программа, объединяющая кино на злобу дня, – одно из главных конкурентных преимуществ любого фестиваля. Собрать программу в одиночку крайне сложно, поэтому нужна команда. Помимо этого кинопроизводство – одна из наиболее высокотехнологичных отраслей, соответственно требуется постоянное обновление проекционного оборудования.



3. Однако на протяжении некоторого срока, в течение которого состав предоставляемых функций и сервисов не меняется, структура виртуальной организации может быть стабильной [4, 6]. Как и в любом другом бизнесе, фестивали предпочитают работать с постоянными партнерами, будь то команда отборщиков, организации, обеспечивающие кинопоказ, перевозчики. Как видно, на первое место выходит работа с существующими командами.

В России популярна книга Малькольма Уорнера и Моргена Витцеля «Виртуальные организации. Новая форма ведения бизнеса в XXI веке», в которой указаны следующие черты, свойственные большинству виртуальных организаций, а именно: *незначительная физическая структура; доверие коммуникационным технологиям; мобильность работы; смешанные формы; отсутствие границ и вовлечение; гибкость и ответная реакция* [5]. Как уже говорилось выше, кинофестиваль несет все эти черты.

Виртуальные организации активно функционируют, развиваются, обладают недостатками и сталкиваются с проблемами. Одним из главных недостатков виртуальных организаций — *это ограничение или отсутствие осуществления контроля за деятельностью работников*, так как границы виртуальной организации в большинстве случаев размыты. Также работники одной организации, входящей в виртуальную структуру, зачастую попросту не понимают, почему они вообще должны отчитываться перед представителями другой организации, ведь с их точки зрения это сторонние лица.

Помимо этого в виртуальных организациях практически нет *мотивации*, возникающей в процессе ежедневного общения с коллегами в традиционных компаниях. Поэтому от управленцев высшего звена требуется не только максимально четко определить цели проекта, но и делегировать право принятия решений непосредственным исполнителям. Соответственно необходимы уверенное владение современными технологиями, а также навыки решения коммуникативных и мотивационных проблем. Применительно к кинофестивалю, в частности к работе ядра фестиваля — команды отборщиков, это более чем актуально. Ведь приходится работать с творческими людьми, зачастую капризными и требовательными интеллектуалами-одиночками.

К проблемам виртуальных организаций относятся:

- *избыточная экономическая зависимость от партнеров, обусловленная узкой специализацией*. Показ архивных или, наоборот, ультрасовременных фильмов требует особого технического обеспечения, которое может предоставить не каждая организация. Поэтому фестивалям зачастую приходится делать нелегкий выбор: идти на заведомо невыгодные условия ради показа одного-единственного фильма либо отказываться от показа вообще и терять конкурентное преимущество уникальности программы;

- *практическое отсутствие поддержки партнеров социального и морального характера, обусловленное отказом от традиционных долгосрочных договорных и трудовых отношений.* В условиях кризиса никто не знает, будет ли следующий фестиваль, поэтому контракт заключается строго на текущее мероприятие. Это характерно для всех российских смотров. За рубежом специфика другая — там сильнее поддержка со стороны государства и органов регионального и местного самоуправления;
- *угроза избыточного усложнения, обусловленная разнородностью членов организации и собственно неопределенностью членства в ней, открытостью сетей, динамикой самоорганизации, размытостью планирования.* Подобные сбои в организации характерны в первую очередь для фестивалей, проводящихся в регионах, когда параллельно функционируют две команды: команда-организатор, как правило, из Москвы или Санкт-Петербурга (в других регионах попросту нет подобных специалистов) и местная команда — заказчик мероприятия. «Московским» не сказали, кто за что отвечает, а «местные» не знают, кто и какую информацию им должен предоставить.

Основная ценность виртуальных организаций в том, что их основу составляют личности, вносящие в деятельность организации собственное видение и целеполагание на уровне концепций. Виртуальные организации выступают как строго временная кооперация участников, между которыми создаются социально-экономические отношения, отличные от существующих в традиционных организациях. Успешная деятельность подобных организаций в первую очередь зависит от людей и их способности к совместной работе, поэтому роль и значение работы в командах многократно возрастают.

Создание виртуальных команд и управление ими в некоторой степени сходно с созданием и управлением традиционными командами, но существует и ряд отличий. Ключевые черты виртуальных команд — это: распродоточенность, гибкость и легкость смены конфигурации. Отдельно следует подчеркнуть, что командная работа становится основным элементом управленческой деятельности.

В управлении виртуальной командой есть свои особенности. Одна из проблем, если не основная, — это проблема контроля за деятельностью команды в целом (и каждого сотрудника в частности). Более того, как уже говорилось выше, работать приходится как на внутри-, так и на междумандном уровне.

Для эффективного управления удаленной командой важно определить четкие и понятные критерии эффективности работы, цели проекта и набор отчетности, понимаемые человеком или командой абсолютно отчетливо и адекватно. Сложность заключается в том, что руководитель не имеет возможности наблюдать за рабочим процессом и ограничен в средствах контроля и мониторинга этого процесса.

Поэтому перед началом работы с командой важно соблюдение целого ряда условий:

1. Определить способы и средства коммуникации, частоту встреч, объем и характер необходимой для встреч информации, а также обеспечить одинаковую возможность участия в обсуждении для всех членов удаленной команды. Например, при подготовке кинофестиваля «Кинотавр» подобные встречи проходят раз в неделю в период активной подготовки фестиваля (март–апрель–май) и раз в месяц в прочее время. Причем эти встречи посвящены коммерческим и организационным вопросам, составители программы в подобных мероприятиях участия не принимают и общаются отдельно.

2. Сформулировать детализированные, количественные и качественные показатели, которые будут использоваться при формировании отчетности.

3. Предусмотреть механизм обратной связи со всеми членами команды, с помощью которого можно было бы контролировать ситуацию на всех уровнях в команде проекта.

4. Команда должна иметь четкий план работы и понимать, какие работы или продукты и в какие сроки должны быть реализованы.

5. При работе с командой особое значение уделяется управлению рисками. Необходимо регулярно обновлять регистр рисков и корректировать планы проекта.

6. Отчетность должна сопровождаться необходимыми документами, при этом каждый этап разработки желательно сопровождать конкретным списком документов и результатов, которые должны быть представлены на данном этапе.

В п. 2–6 работа по подготовке фестиваля ничем не отличается от работы любой другой организации. Заблаговременно (как правило, спустя пару месяцев после окончания предыдущего фестиваля) составляются сметы затрат по каждому отделу, потом идут корректировки, отчеты и проч.

Перечисленные выше условия вполне понятны, просты и логичны. Проблема, как и всегда, в деталях, поскольку продумать и связать все в единую непротиворечивую систему очень непросто. Поэтому многие организации пользуются проверенными методологиями, в которых подробно описаны процессы управления проектами. Безусловным авторитетом в этой области считается разработанный и поддерживаемый Институтом управления проектами (Project Management Institute) «Свод знаний по управлению проектами (PMBOK – Project Management Body of Knowledge)» [3], где освещается и роль виртуальных команд в современном бизнесе.

Сегодня в силу самых разных причин компании все активнее создают команды под определенные проекты в самых разных уголках мира и общаются с ними удаленно, что существенно снижает затраты. Коли-

чество виртуальных команд постоянно растет. И именно этим уже давно и успешно занимаются кинофестивали. На участие в крупнейших смотрах планеты – Берлин, Канны, Венеция, Торонто, Локарно – ежегодно подаются тысячи заявок, просмотреть все эти картины физически нереально. Поэтому у больших фестивалей существует разветвленная сеть делегатов – профессионалов, делающих предварительный отбор в рамках страны или региона. Нередко один и тот же делегат сотрудничает сразу с несколькими смотрами, ведь все они имеют свою специфику.

Существует несколько принципов успешного управления командами в виртуальных организациях:

1. Определение для каждого сотрудника целевых установок и критериев оценки результата его работы и вклада в реализацию проекта.
2. Создание возможности накопления человеческого капитала путем дистанционного обучения сотрудников, а также оказание максимального содействия по обретению новых навыков и их дальнейшему использованию.
3. Измерение конечного результата проекта, а не процесса его осуществления.
4. Создание и поддержание в команде атмосферы дружелюбия и доверия.

Последние исследования показывают, что навыки, необходимые для управления виртуальными командами, подчас резко контрастируют с теми, которые нужны для управления локальной командой. Эрин Мейер, адъюнкт-профессор бизнес-школы INSEAD, директор программы «Менеджмент глобальных виртуальных команд», в своей статье «Четыре правила управления виртуальной командой» выделяет следующие различия [2]:

1. *Управление* [2]. Руководителю традиционного локального офиса можно нечетко распределять роли и формулировать задачи, поскольку все это можно отточить в процессе работы. Руководителю виртуальной команды необходимо сразу распределить роли и обозначить уровень ответственности каждого, в том числе и себя самого. На практике при подготовке фестиваля в российском регионе приглашенной командой из Москвы обычно сразу оговариваются обязанности каждого члена команды с обеих сторон. Тем не менее на выяснение полномочий и меры ответственности с обеих сторон тратится немало времени.

2. *Принятие решений* [2]. Процесс принятия решений в разных странах может быть диаметрально противоположным, поэтому его необходимо четко и пошагово сформулировать заранее. Российская практика показывает, что необходимо также учитывать региональные и структурные особенности. Как правило, в регионах вопросами проведения кинофестиваля занимаются аппарат губернатора и местное министерство культуры, что подразумевает жесткую иерархию и бюрократию, совер-

шенно не свойственные творческим организациям. В результате процесс принятия даже самого незначительного решения существенно замедляется, подчас доходя до курьезного уровня. Так, на одном из региональных фестивалей в каталог пошла информация с орфографическими ошибками, поскольку местное министерство культуры настаивало на своей редакции и категорически отказывалось принимать во внимание замечания редактора и корректора.

3. *Доверие* [2]. *В виртуальной команде личное общение исключено, поэтому составить мнение о коллеге крайне сложно. Единственным мерилom становится исполнительская надежность.* Фестивальные команды формируются на основе предыдущего опыта, причем подчас опыта строго виртуального. В этом случае особую роль играет способность каждого члена команды четко формулировать запросы и быстро давать предельно ясные, не допускающие двойного толкования, ответы, иными словами, компетентность и профессионализм. Например, редактор каталога — главного документа кинофестиваля, его визитной карточки, всегда работает удаленно и может не общаться лицом к лицу со всеми остальными службами.

4. *Коммуникации* [2]. *Разумеется, это краеугольный камень рабочего процесса в географически распределенных командах. Но следует знать, что в режиме удаленного общения снижается уровень восприятия и указания руководителя могут восприниматься несерьезно. Чтобы руководитель выглядел более убедительно, преподаватели INSEAD советуют им активно жестикулировать во время видеоконференций.* В России система видеоконференций пока развита очень слабо. Это связано и с технологическим отставанием (далеко не все структуры в России обладают современными компьютерами), и с менталитетом (не спеши выполнять приказ, потому что может прийти новый, отменяющий предыдущий). Поэтому в практике проведения кинофестивалей наиболее эффективной остается система «письмо по электронной почте + последующий телефонный звонок, дополнительно акцентирующий внимание».

Исходя из вышеизложенного следует, что для успешной работы руководителям, возглавляющим виртуальные команды, следует овладеть куда более широким спектром компетенций, чем руководителям традиционных компаний. Более того, от них требуется умение мгновенно менять модели поведения в зависимости от состава подчиненных и их географического распределения.

Таким образом, менеджеру виртуальной организации необходимо уделять особое внимание следующим аспектам: созданию инфраструктуры и построению эффективной системы коммуникаций между сотрудниками; их психологическим особенностям; особенностям управления (в частности, специфике планирования, организации рабочего процесса, контролю над исполнением, мотивации и др.) и деловой культуры различных географических регионов.

## Литература

1. *Гулевич О.А.* Психология межгрупповых отношений. — М.: НОУ ВПО МПСИ, 2008. — 432 с.
2. *Мейер Эрин.* Четыре правила управления виртуальной командой. Forbes.ru: <http://www.forbes.ru/kareer-column/menedzhment/55711-za-semyu-moryami>
3. Руководство к своду знаний по управлению проектами (Руководство РМВОК®). Четвертое издание, Project Management Institute, 2010. — 496 с.
4. *Сорокин А.В.* Виртуализация предприятий на платформе Web 2.0 как инструмент экономики: <http://www.gosbook.ru/node/9532>
5. *Уорнер М., Витцель М.* Виртуальные организации. Новые формы ведения бизнеса в XXI веке. — М.: Добрая книга, 2005. — 296 с.
6. Encyclopedia of virtual communities and technologies. Subhasish Dasgupta, editor. Idea Group Reference, USA, 2005.

# РАЗДЕЛ 3

## ВЫПУСКНИКИ ВУЗОВ НА РОССИЙСКОМ РЫНКЕ ТРУДА

*Хозяинова О.А.,  
к.э.н., доцент кафедры экономики труда и персонала,  
руководитель отдела по содействию трудоустройству и связям  
с выпускниками экономического ф-та  
МГУ имени М.В. Ломоносова*

### КАНАЛЫ И ИНСТРУМЕНТЫ ПРИВЛЕЧЕНИЯ МОЛОДЫХ СПЕЦИАЛИСТОВ В МЕЖДУНАРОДНЫЕ И РОССИЙСКИЕ КОМПАНИИ

Молодые специалисты, выходящие на рынок труда и находящиеся на старте профессиональной карьеры, традиционно выделяются в особую категорию. Для этой категории разрабатываются специальные меры государственной политики занятости; ее поведение и характеристики изучают исследователи; за ее динамикой «наблюдает рынок труда» — компании-работодатели, заинтересованные в поддержании и развитии своего кадрового потенциала.

В первую очередь к изучению трудовой категории «молодые специалисты» проявляют интерес компании крупного и среднего бизнеса. В нашей стране это крупные международные и российские компании-работодатели. Причина этого интереса заключается в значительных кадровых потребностях в выпускниках системы профессионального образования. По оценке исследовательского портала SuperJob, разработкой стратегии и технологий привлечения молодых специалистов наиболее часто занимаются компании с высокой потребностью в выпускниках. К таким компаниям относят организации с численностью сотрудников от 15 тыс. человек [1]. Это могут быть как отдельные крупные компании, так и средние и небольшие компании, объединенные в холдинговые структуры. Собственная потребность в молодых специалистах у этих компаний может составлять от нескольких человек, но из-за большой общей потребности они работают в рамках единой, разработанной для группы компаний стратегии привлечения молодых специалистов.

Многие международные компании используют модель привлечения и развития персонала по типу пирамиды или «перевернутой воронки», где первая, нижняя ступень — количество позиций начального уровня — самая

большая, а каждая следующая по уровню группа должностей меньше предыдущей [3]. У таких компаний большинство позиций для внешнего привлечения открываются именно на начальном уровне — для выпускников.

Таким образом, вопросы совершенствования технологий, каналов и инструментов привлечения молодых специалистов актуален для крупного бизнеса, составляющего базу для устойчивости российской экономики.

### ***Каналы привлечения молодых специалистов***

Каналами привлечения персонала в организации являются внешний и внутренний рынки труда. Выпускники приходят в компании преимущественно с внешнего рынка, в том числе:

- в результате работы организации по привлечению персонала — с открытого рынка кандидатов;
- в результате работы в области маркетинга рынка молодых специалистов — из вузов, с которыми компания реализует сотрудничество, направленное на привлечение будущих молодых сотрудников.

Наиболее распространенные каналы привлечения выпускников — это:

- 1) размещение информации о вакансиях в Интернете (карьерный сайт; карьерный раздел на сайте компании; публикация информации о вакансиях в социальных и профессиональных сетях и проч.);
- 2) карьерные мероприятия компании;
- 3) сотрудничество с образовательными организациями в области подготовки студентов.

В табл. 1 приведены технологии привлечения выпускников, которые используются при работе с каждым из каналов.

*Таблица 1*

### **Технологии привлечения молодых специалистов**

<b>Каналы/Источники привлечения кандидатов</b>	<b>Открытый рынок кандидатов</b>	<b>Вузы</b>
Привлечение в интернет	– Интернет-ресурсы компании – Интернет-ресурсы по поиску работы	– Сайты вузов – Интернет-ресурсы отделов практик и трудоустройства
Карьерные мероприятия	– Мероприятия городского и корпоративного и других форматов	– Мероприятия в вузах
Сотрудничество с системой образования в области подготовки кадров	– Переобучение, целевая подготовка и повышение квалификации	– Участие в учебном процессе: чтение курсов; базовые кафедры; стипендии и гранты и проч.



Перечисленные каналы и технологии привлечения в настоящее время используются как международными, так и российскими компаниями. Однако эффективность их использования может значительно варьироваться в зависимости от компании.

Так, канал «привлечение через Интернет» более эффективно используется международными компаниями. Они выделяют значительные ресурсы для разработки сайтов и анонсирования карьерных возможностей через электронные ресурсы, отвечая, тем самым, задачам прозрачности и открытости – ценностям, которые значимы для современной молодежи как представителей «поколения Y» [4]. Компании информируют выпускников о карьерных траекториях сотрудников компании, удовлетворяя потребность в информации для принятия решения, которой еще нет у тех, кто впервые выходит на рынок труда. При привлечении кандидатов через Интернет компании используют не только свои информационные ресурсы, но и социальные и профессиональные сети, а также выстраивают партнерские отношения с образовательными организациями и анонсируют свои предложения через интернет-ресурсы образовательных организаций.

Организации на периодической основе высылают обновленную информацию в вузы об актуальных программах набора и других предложениях для студентов и выпускников, участвуют или выступают инициаторами практико-ориентированных мероприятий для студентов (деловых игр, решения кейсов, интервью с практиками и проч.).

В области проведения мероприятий для студентов как открытого, так и внутривузовского формата (участие в Днях карьеры – ярмарках вакансий); проведение конкурсов и других отборочных программ; приглашение студентов на Дни открытых дверей; поддержка студенческих конференций для продвижения бренда компании и проч.), международные компании до настоящего времени также выступают «законодателями мод».

Техники привлечения, которые они используют, актуализируются по мере появления новых информационных и коммуникационных технологий, а также с учетом специфики современного поколения. Например, кампании по привлечению все более «геймифицируются» – проводятся в игровом формате. Это позволяет привлечь внимание студентов и увлечь кандидатов. В результате ребята при прохождении отбора чувствуют себя более свободно и более полно проявляют свои профессиональные и личностные качества. При этом содержательная сторона задачи – необходимость проверить профессиональную компетентность и отобрать студентов и выпускников с наиболее высоким потенциалом – остается основной. Новые технологии организации отборочных мероприятий широко используются компаниями из самых разных профессиональных сегментов: FMCG – Unilever, L’Oreal, Procter&Gamble, SCA, консалтинг – Pricewaterhouse Coopers, Ernst&Young, Oliver Wyman, банки – BSGV и др.

В отличие от зарубежных компаний не так много крупных российских компаний эффективно использует формат «проведение мероприятий». Основные причины – предпочтение и бюджетирование более традиционных способов привлечения персонала с открытого рынка; отсутствие долгосрочной маркетинговой стратегии работы с молодыми специалистами; а также (для предприятий наукоемкой и технологичной сферы, которые существуют с советского периода) приоритет привлечения по каналам «сотрудничество с системой образования в области подготовки кадров». Исключения составляют компании из телекоммуникационной (например, МТС), IT (например, Yandex), энергетической (например, ГК «Росатом») отраслей.

Третий канал привлечения молодых специалистов на работу в компании – сотрудничество с системой образования в области подготовки кадров, наоборот, более эффективно используется российскими компаниями. Так, во многих предприятиях, работающих в сфере «естественных монополий», – ОАО «РЖД», ТНК–BP, энергогенерирующие компании и сети – сохранилась практика целевой подготовки; на предприятиях научно-технической и научно-производственной сферы – предприятия госкорпораций «Роскосмос», «Росатом», Объединенная авиастроительная корпорация и др. – сохранилось также сотрудничество с образовательными организациями в формате базовых кафедр, практики студентов и дипломного проектирования.

Среди международных компаний все более распространенной является инициатива общения с профессорско-преподавательским составом (менее глубокого, нежели сотрудничество в рамках базовых кафедр, но носящее периодический характер), создающая среду экспертного взаимодействия. Эта практика общения способствует укреплению доверия со стороны преподавательского состава вузов к организации и, как результат, повышает вероятность, что преподаватель рекомендует работу в компании своим студентам [2].

Как российские, так и международные компании поддерживают, выступают организаторами или соорганизаторами студенческих научно-практических конференций, выделяют стипендии за исследовательские достижения студентов.

### ***Инструменты привлечения молодых специалистов***

Инструменты привлечения, используемые компаниями для студентов и выпускников, – это:

- программы практик и стажировок;
- программы привлечения и развития молодых специалистов.

Программы практик и стажировок реализуются и в российских, и в международных компаниях. Отличие между ними заключается в следующем: для международных компаний стандартизированным вариантом привлечения старшекурсников является стажировка – программа продолжительностью от 1–1,5 мес., содержание которой определяется ком-

панией; отбор на стажировку предусматривает конкурсные процедуры. Компания заинтересована по итогам прохождения стажировки взять студента или выпускника на работу. В большинстве компаний стажировка предполагает полную занятость, и поэтому проводится она в летнее время.

Проведение стажировок внедряется и в практику российских компаний, но помимо стажировок, а в ряде случаев и параллельно с ними реализуется такой инструмент привлечения, как практика. Отличие практики от стажировки в разных компаниях понимается по-разному, но основные различия типичны: практика реализуется по программе, определенной вузом, а не компанией; принцип приема студента на практику не предполагает конкурсного отбора, а по итогам прохождения практики вовсе не большинство студентов сразу (если это преддипломная практика) или через год-два (если это производственная практика) приходят на работу в компанию. Именно повышение процента трудоустройства по итогам прохождения практики позволит повысить эффективность сотрудничества вузов и компаний.

Еще одним отличием практики от стажировки является то, что для успешного прохождения на стажировку студенту необходимо пройти отборочные мероприятия и проявить мотивацию на работу в компании, в то время как для приглашения на практику компания зачастую ориентируется только на формальные данные о профиле подготовки студента. Это является одной из причин более низкой эффективности практики как инструмента привлечения выпускников по сравнению со стажировкой.

Второй инструмент привлечения выпускников — это программы развития молодых специалистов. Они реализуются в основном международными компаниями. Разработка и реализация программы развития выпускников предполагает, что для этой категории специалистов компания разрабатывает стандартизированную программу карьерного продвижения, привязанную к временным срокам. Например, программа менеджеров-стажеров продолжительностью три года предполагает, что выпускник, успешно ее прошедший, через три года обладает необходимыми знаниями, навыками, практикой и занимает в компании управленческую позицию.

Для разработки программ развития выпускников в российских компаниях необходимо как планирование численности персонала на уровне функции управления персоналом, так и понимание бизнес-процессов, конкурентных и производственных стратегий на уровне компании в целом. Необходимы также усиление роли и функции управления персоналом в структуре компании, уход от задач преимущественно кадрового администрирования и включение в решение бизнес-задач.

Эволюция функции управления персоналом в российском бизнесе происходит во многом благодаря молодым специалистам, поскольку демографические тенденции в России приводят к сокращению количества

молодых соискателей. Это заставляет компании конкурировать за кадры и искать эффективные инструменты, каналы и технологии привлечения, адаптации и развития выпускников.

В целом российские и международные компании, выходящие на рынок труда молодых специалистов для привлечения кадров, используют похожие инструменты. Специфичным и используемым преимущественно российскими компаниями инструментом остается практика студентов. Для повышения эффективности этого инструмента можно рекомендовать введение процедуры отбора по мотивации студента, а также большую привязку практики к дальнейшему трудоустройству в компанию.

Российским компаниям можно также рекомендовать более активное использование таких каналов привлечения, как Интернет и игровые отборочные конкурсы для студентов и выпускников, а при наличии бюджета помимо привлечения через Интернет еще и более активное участие в выставочных мероприятиях. Несмотря на то что эффективность этого формата на московском рынке Graduate Recruitment начала снижаться, для России в целом участие в карьерных выставочных мероприятиях остается результативным каналом для привлечения выпускников в компании.

## Литература

1. Выпускников без опыта охотнее берут в крупные компании. Раздел «Отдел кадров – обмен опытом»; Материалы исследовательского центра SuperJob [http://www.superjob.ru/community/otdel\\_kadrov/56658/](http://www.superjob.ru/community/otdel_kadrov/56658/) Дата публикации: 19.08.2011 г.
2. Исследование проблем и перспектив трудоустройства выпускников вузов на современном рынке труда. ВУЗЫ и РАБОТОДАТЕЛИ 2009: Исследование Центра тестирования «Гуманитарные технологии» / В. Алтухов, А. Серебряков; <http://teletesting.ru/modules/articles/index.php?op=viewarticle&artid=25>
3. Планирование потребности в персонале: необходимая процедура для любой организации. Источник: <http://www.delso.ru/>; <http://hrm.ru/planirovanie-potrebnosti-v-personale>. Дата публикации: 29.03.2010 г.
4. Специалисты поколения Y <http://hr-portal.ru/article/specialisty-pokoleniya-y>

*Пименова А.С.,  
аспирант экономического ф-та  
МГУ имени М.В. Ломоносова*

## **ОСОБЕННОСТИ МЕЖСТРАНОВОГО ПЕРЕМЕЩЕНИЯ МОЛОДЫХ СПЕЦИАЛИСТОВ**

Понятие «международные перемещения» не является распространенным в российской теории управления персоналом, но его аналоги international assignments или expatriation активно используются в различных странах мира для описания нового явления в управлении персоналом. Согласно определению Ромеро, к работе в рамках программ «международных перемещений» относятся сотрудники, которые были отправлены на работу в подразделение, расположенное в другой стране, в рамках одной компании на временной основе [11]. Необходимо понимать различия между международными перемещениями и миграцией. Так как международные перемещения происходят внутри одной компании и с инициативы компании, то сотрудник в этом случае не играет роли «инициатора» и может устанавливать требования компании для перемещения. В случае трудовой миграции сотрудник является инициатором переезда и оказывается в положении неопределенности на иностранном рынке труда.

Международные компании сегодня рассматривают глобальный рынок труда как источник кадров, а также строят международные карьерные планы и планы развития для удержания сотрудников, а также их всестороннего развития. Руководитель европейского подразделения General Electric (GE) Клауди Сантьяго так охарактеризовала управление персоналом в новых условиях: «Наша сила не в каких-то политических играх, а в том, чтобы иметь по всему миру – в России, Италии, Франции, Германии, США – лучших специалистов, способных сохранять отрыв от конкурентов» [21]. По мнению директора по работе с клиентами отдела исследований сферы бизнес-услуг «ГфК-Русь» Елены Якубовской, «многие работники сегодня считают, что сменить страну проживания не страшнее, чем сменить работодателя». Международным компаниям, по ее мнению, для найма и удержания «наиболее сильных работников, нужно состязаться не только с соперниками на своих собственных рынках, но и по всему миру» [22].

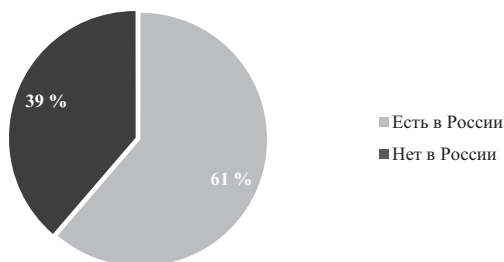
Примеры успешных программ перемещения можно обнаружить во многих международных компаниях. Примером такой компании является PwC, в которой реализуется программа «Международные карьерные возможности» (International career opportunities). Программа вклю-

чает в себя проведение информационных сессий о возможностях работы в других странах и построения карьеры в рамках международной сети компании. Подобные возможности в разных формах существуют во многих крупных международных компаниях, присутствующих на российском рынке: L'Oreal, P&G, BP и т.д. Крупнейшие российские компании также используют данный инструмент управления персоналом. Например, «Газпром» создал дочернее предприятие, которое занимается оформлением международных перемещений [23].

Во многом расширение процессов перемещений внутри компании можно отнести к последствиям глобализации, в частности экономической. Компании расширяют свое присутствие в других странах, проблемы найма и удержания персонала рассматриваются теперь не в рамках одной страны, а в рамках всех стран, в которых представлена компания. Определений глобализации существует большое количество, можно сказать, что глобализация является процессом, включающим причины, направления и последствия межстрановой и межкультурной интеграции человеческих действий и действий, не реализуемых человеком [17]. В соответствии с работой профессора Акселя Дреер (Prof. Dr. Axel Dreher) оценивать глобализацию можно с точки зрения трех направлений: экономической, социальной и политической глобализации. Экономическая глобализация имеет непосредственное влияние на процессы перемещений сотрудников между странами. Особенно важна в этой части оценка процессов международных прямых инвестиций, которые проявляются в выходе иностранных компаний в другие страны. Социальная и политическая глобализация не оказывает прямого влияния на объемы международных перемещений, но тем не менее косвенно влияет на легкость перемещения и адаптацию иностранных сотрудников в новой стране. Данные процессы выполняют функции поддерживающей окружающей среды.

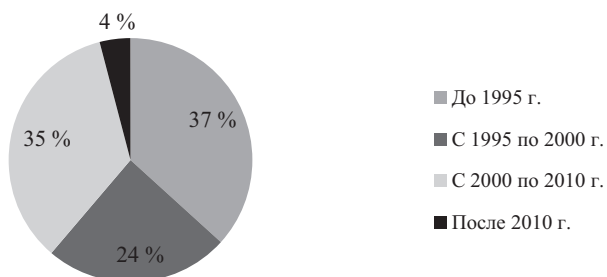
При выходе на рынки новых стран компании могут действовать несколькими способами: открытие представительств, офисов, организация совместных предприятий, а также организация производства в новых странах. Если говорить о международных перемещениях и динамике таких перемещений, важно заметить, что чаще всего компании при первом выходе на рынок открывают только представительство. Размеры представительства небольшие в рамках численности сотрудников. Только через некоторое время компания решается полноценно выйти на новый рынок и открыть там дочернее предприятие, наладить производство. Именно в этот момент потоки сотрудников между страной происхождения и страной выхода начинают расти. Поэтому приведенная статистика косвенно говорит о том, что компании, вышедшие на рынок до 2000 г., сегодня налаживают производственные процессы в России и расширяют свое присутствие, в том числе увеличивая численность сотрудников. Поэтому можно говорить о том, что потоки международных работников, приезжающих в Россию на временную работу, также растут.

Так как Россия является растущим рынком, особенно в стадии рецессии международной экономики, значительное количество международных компаний рассматривает вариант выхода на российский рынок. Примерами таких компаний могут быть компании большой четверки (PwC, KPMG, Ernst&Young, Deloitte), PepsiCo, Nestle, значительное количество иностранных финансовых институтов и банков и многие другие компании. Рассмотрев 100 крупнейших международных компаний, можно увидеть, что значительная часть таких компаний представлена в России (рис. 1).



*Рис. 1.* Представленность транснациональных компаний в России  
*Источник:* построено автором на основе данных рейтинга Forbes «Крупнейшие международные компании мира» [24] и данных официальных сайтов компаний

Динамика данного процесса колебалась во времени, тем не менее можно увидеть постоянный рост количества международных компаний на российском рынке (рис. 2).



*Рис. 2.* Количество компаний, вышедших на российский рынок, из 100 крупнейших международных компаний  
*Источник:* построено автором на основе данных рейтинга Forbes «Крупнейшие международные компании мира» [24] и данных официальных сайтов компаний

Аналогичная ситуация происходит с российскими компаниями: значительная часть российских компаний представлена в других странах, поэтому потоки российских сотрудников в другие страны могут расти (рис. 3).

### Наличие деятельности в других странах среди крупнейших компаний России

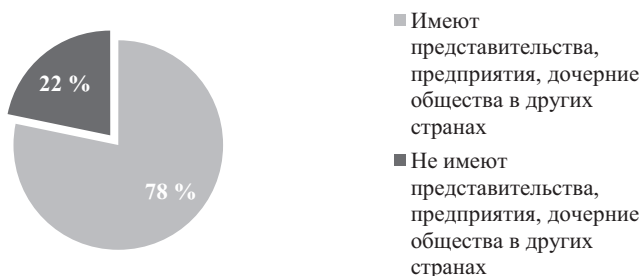


Рис. 3. Деятельность крупнейших российских компаний в других странах

Источник: построено автором на основе данных рейтинга Forbes «Крупнейшие российские компании» [25] и данных официальных сайтов компаний

Так как основной отличительной чертой международных перемещений является роль компании в процессе, важно понимать, какими причинами руководствуется компания при принятии решения о необходимости перемещений.

Согласно модели Эдстрома и Гелбрейта (Edstrom A., Galbraith J.R., 1977), причины перемещений могут охватывать три области [10]:

- заполнение позиций;
- развитие лидерства в компании;
- развитие организационной культуры и обмена знаниями.

Во-первых, важно заметить, что, как правило, программы международных перемещений присутствуют в крупных международных компаниях, достаточно развитых, имеющих высокий уровень доходности. Поэтому решение о перемещении основывается не на положительных сторонах этого процесса для сотрудника, а на финансовых результатах таких перемещений. Поэтому при реализации этого процесса оцениваются со стороны выгод и затрат на его реализацию.

Так как компания хочет получить максимум прибыли от перемещения, она формирует достаточно жесткие требования к участникам программ международных стажировок. Такими требованиями могут быть следующие (данные представлены на основе качественного анализа интервью сотрудников PwC, KPMG, Adidas, «Газпрома», МГУ им. М.В. Ломоносова):

- свободное владение английским языком (для стран без русского языка) или знание локального языка;
- наличие служебной необходимости;
- высокий профессиональный уровень работника;
- наличие возможности переехать в другую страну на определенный срок (семья, личные качества и установки и др.).



Основываясь на приведенных выше рассуждениях, а также на основе модели инвестиций в человеческий капитал (обмен знаниями), можно сделать вывод о структуре сотрудников, которые рассматриваются компаниями как возможные претенденты. Такие сотрудники, как правило, должны иметь значительный опыт в компании. На что косвенно указывают данные исследования PwC, в соответствии с которыми большая часть сотрудников, имеющих опыт работы за рубежом, – руководители высшего звена (рис. 4).

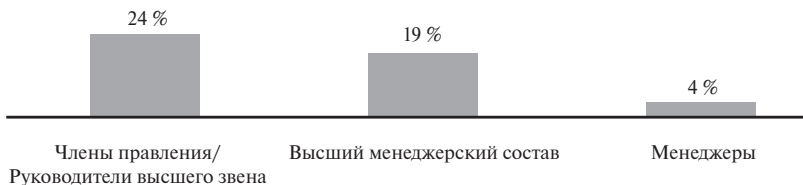


Рис. 4. Доля сотрудников на разных уровнях организации, имеющих опыт работы в другой стране

Источник: Исследование PwC UK и Cranfield University, School of Management. Measuring the value of international assignments, 2006

Данные виды инвестиций прямо отражаются при рассмотрении международных перемещений на основании использования NPV. При международных перемещениях размер прямых и косвенных инвестиций уменьшается, так как компания берет часть расходов на себя. Таким образом, отдача от инвестиций в человеческий капитал в случае международных перемещений выше, чем при обычной трудовой миграции (рис. 5).

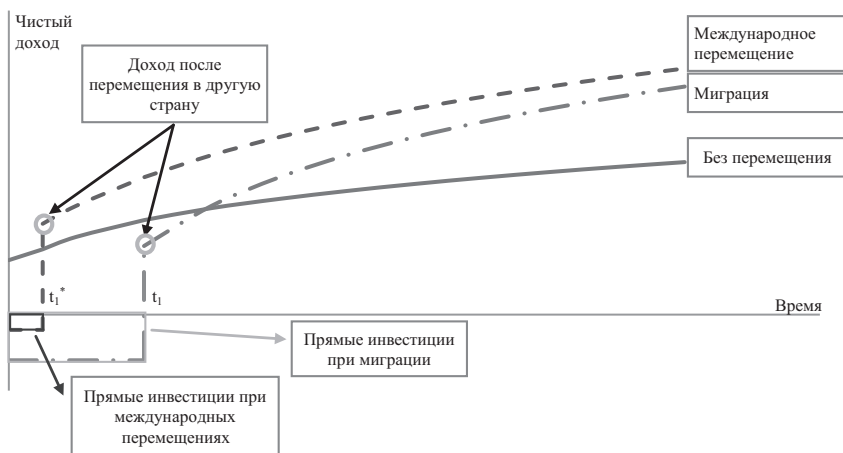


Рис. 5. Отдача от инвестиций в человеческий капитал при миграции и перемещении

Источник: построено автором

В ситуации международных перемещений предпосылки построения NPV меняются, например:

- Неопределенность в получении новой работы в другой стране полностью исчезает. Также время, которое тратится для того, чтобы переехать и найти работу, значительно уменьшается. Сотрудник потратит время только на базовую подготовку в рамках перемещения, во многих отношениях компании поддерживают сотрудников и планируют процесс перемещения вместе с ним.
- В определенных случаях компания может пойти на увеличение оплаты сотрудника, для того чтобы в большей степени мотивировать его для перемещения (часто в случае перемещения в малоразвитые страны).
- Затраты на перемещение значительно сокращаются. В соответствии с исследованием компаний Ernst&Young и KPMG компании обычно возмещают часть расходов. Некоторые компании предоставляют курсы обучения языку до перемещения и курсы в области культуры новой страны.

Таким образом, вероятность положительного решения о перемещении выше, чем при трудовой миграции, так как сотрудник будет более уверенным в будущем развитии карьеры и росте заработной платы.

С точки зрения молодых специалистов перемещения являются предпочтительным вариантом развития карьеры, который рассматривается ими как необходимый шаг в трудовой деятельности. Компания PwC определила молодого специалиста как выпускника учебного заведения (выпуск не ранее 2008 г.) в возрасте до 32 лет. Следуя данному определению, был проведен опрос, результаты которого показали следующее: молодое поколение настроено на получение международного опыта и считает это важной частью процесса построения карьеры (рис. 6 и 7).

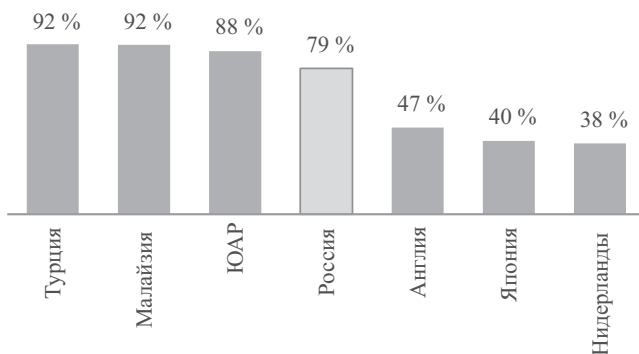
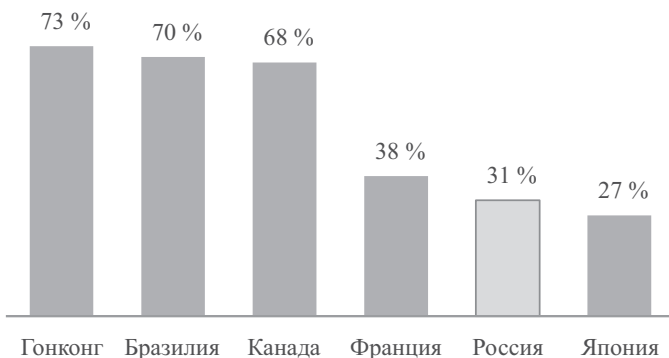


Рис. 6. Уверенность в необходимости опыта работы за рубежом для построения успешной карьеры

Источник: построено автором на основе данных исследования PwC «Millennials at work», октябрь 2011 г.



*Рис. 7. Готовность работать в менее развитых странах для ускорения карьерного роста*  
*Источник:* построено автором на основе данных исследования PwC «Millennials at work», октябрь 2011 г.

Несмотря на значительный интерес молодых специалистов к программам международных перемещений, большая часть сотрудников, участвующих в программах, — в возрасте 35–49 лет (56 %) [7]. Это можно объяснить тремя причинами:

- у молодых сотрудников отсутствует общий необходимый опыт;
- у молодых сотрудников отсутствует опыт работы в компании;
- вложения в данную группу являются наиболее рискованными, так молодые специалисты наиболее нестабильны с точки зрения выбора работодателя.

Тем не менее новое поколение работников, родившихся в 80–90-х гг., отличается более высоким знанием английского языка, чем в среднем по стране, что может являться дополнительным плюсом при выборе сотрудника данной категории для международного перемещения.

Учитывая значительный интерес молодых специалистов к работе в других странах и наличие у них общих критериев для участия в такого рода программах (знание языка, терпимость к различным культурам, легкая приспособляемость к новым условиям и т.д.), а также тот факт, что компании значительно рискуют в выборе молодого специалиста для перемещения, можно предложить использование данных программ для:

- привлечения молодых специалистов и построения бренда работодателя на рынке труда;
- удержания молодых специалистов, включая данные программы в общий карьерный рост и развитие специалистов.

## Литература

1. Индекс EF 2012: показатель уровня владения английским языком: <http://www.ef-russia.ru/epi/downloads/>

2. Исследование PwC UK и Cranfield University, School of Management. Measuring the value of international assignments, 2006.
3. Исследование PwC Великобритании. «Millennials at work». Октябрь, 2011.
4. Колосницына М.Г., Суворова И.К. Международная трудовая миграция: теоретические основы и политика регулирования // Экономический журнал ВШЭ. 2005. № 4. С. 543–565.
5. Международная миграция: Глобализация с человеческим лицом. Резюме на русском языке. – OECD, 2009.
6. Carson N.M. Talent Retention and the International Assignment. Talent & Technology: SPE International. 2007, Vol.1, Number 4.
7. Cartus Corporation. – Talent Management and the changing assignee profile. 2013 Survey Report – 2013.
8. Chris Michaud. English the preferred language for world business. New York, 2012 – [www.reuters.com/article/2012/05/16/uk-business-language-idUSLNE84F02X20120516](http://www.reuters.com/article/2012/05/16/uk-business-language-idUSLNE84F02X20120516)
9. Collings D.G., Scullion H. and Morley M.J. (2007). Changing Patterns of Global Staffing in the Multinational Enterprise: Challenges to the Conventional Expatriate Assignment and Emerging Alternatives, Journal of World Business, 42:2, pp. 198–213.
10. Edstrom A., Galbraith J.R. Transfer of managers as a coordination and control strategy in multinational organization: Administrative Science Quarterly. 1977.
11. Ghafoor S., et al. Evaluation of expatriates performance and their training on International Assignments.: Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business. 2011.
12. Inkson K., Arthur M.B., Pringle J. & Barry S. (1997). Expatriate Assignment Versus Overseas Experience: Contrasting Models of International Human Resource Development. Journal of World Business, 32(4), 351–368.
13. Kurekova L. Theories of migration: Conceptual review and empirical testing in the context of the EU East-West flows.: Paper prepared for Interdisciplinary conference on Migration. Economic Change, Social Challenge. 2011.
14. Kwon Dae-Bong. Human capital and its measurement. – The 3rd OECD World Forum on “Statistics, Knowledge and Policy”, Charting Progress, Building Visions, Improving Life, Busan, Korea – 27–30 October 2009. <http://www.oecd.org/site/progresskorea/44109779.pdf>
15. Liu M.-S. (2012) Impact of knowledge incentive mechanisms on individual knowledge creation behavior – An empirical study for Taiwanese R&D professionals. International Journal of Information Management (2012).
16. McFadyen M.A. & Cannella A.A. (2004) Social capital and knowledge creation: Diminishing returns of the number and strength of exchange relationships, Academy of Management Journal, 47 (5), 735–746.
17. Nayef R.F. Al-Rodhan, Ambassador Gérard Stoudmann. Definitions of Globalization: A Comprehensive Overview and a Proposed Definition. – Program on the Geopolitical Implications of Globalization and Transnational Security, June 19, 2006.
18. Stark O. Tales of Migration without Wage Differentials: Individual, Family, and Community Contexts.: Paper prepared for Conference on African Migration in Comparative Perspective, Johannesburg, South Africa. 2003.

19. Summary Smart Moves: A new approach to international assignments and global mobility.: <https://www.deloitte.com/us/smartmoves>
20. <http://globalization.kof.ethz.ch/>
21. [http://expert.ru/expert/2001/29/29ex-ge1\\_26703/](http://expert.ru/expert/2001/29/29ex-ge1_26703/)
22. <http://expert.ru/2011/07/7/luchshuyu-rabotu-lyudi-ischut-za-rubezhom/>
23. <http://gazprom.ru/press/news/2012/january/article127487/>
24. <http://www.forbes.com/global2000/list/>
25. [http://expert.ru/ratings/rejting-krupnejshih-kompanij-rossii-po-ob\\_emu-realizatsii-produktsii-2013/?n=897345](http://expert.ru/ratings/rejting-krupnejshih-kompanij-rossii-po-ob_emu-realizatsii-produktsii-2013/?n=897345)

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В заключение ведущая круглого стола профессор *Р.П. Колосова* отметила огромное разнообразие тематики исследований молодых ученых в сфере труда и социально-трудовых отношений, эффективное сочетание теоретических и практических подходов к решению актуальных проблем, направленных на формирование новой экономики труда. Далее она охарактеризовала основные предметные поля в докладах, такие как: *открытость российского рынка труда*, позволяющая осуществлять межтерриториальные перемещения квалифицированной рабочей силы как в Россию, так и из России в условиях глобализации; *проблема оплаты труда*, с одной стороны, традиционно решаемая экономикой труда в рамках классического подхода отечественными экономистами-трудоустроителями, а с другой — глубоко анализируемая молодыми исследователями с выявлением тонких взаимосвязей, формированием мотивационного механизма, отвечающего задачам новой экономики труда; *реальные социально-трудовые отношения* и их многообразие на примере современных инновационных компаний и др.

Ведущая отметила общий высокий аналитизм научных работ, а также глубокие фундаментальные знания в области теории экономики труда и универсальность подходов к их практическому применению, представленные в докладах молодых ученых-трудоустроителей.

## ВЫВОДЫ И РЕКОМЕНДАЦИИ

Участниками IV межвузовского круглого стола выдвинут и поддержан следующий ряд общих выводов и рекомендаций.

Основываясь на основополагающих принципах МОТ, политика России в сфере регулирования социально-трудовых отношений должна учитывать следующие пять важнейших аргументов: 1) глобализационный, 2) институциональный, 3) социокультурный, 4) региональное многообразие, 5) реальность перехода экономики страны от устойчивой системы занятости к ее «возмущенному» состоянию, обусловленному усилением воздействия экономической неопределенности. Важнейшим следствием и предпосылкой формирования эффективной политики в сфере регулирования социально-трудовых отношений в России участники круглого стола отметили необходимость развития методологических оснований для развития новой концепции экономики труда как науки и как политического инструмента. Учет этих аргументов должен осуществляться в едином комплексе и сотрудничестве между государством, представи-

телями работников, работодателей, научного сообщества, образовательных учреждений и других заинтересованных групп. Это предполагает также необходимость совершенствования всей вертикали законодательной базы Российской Федерации в области труда и социально-трудовых отношений.

*При данных предпосылках особую актуальность приобретает реализация Концепции достойного труда, предложенная МОТ, позволяющая существенно улучшить социально-трудовые отношения на предприятиях, в регионах, городах и в стране в целом.*

*К числу актуальнейших для своих дальнейших научных исследований участники IV межвузовского круглого стола отнесли следующие проблемы:*

1. Расширенный системный подход на базе методологического синтеза современных научных теорий и разработка инструментария для их исследования в новой экономике труда.
2. Влияние налогового и миграционного законодательства на привлечение высококвалифицированных иностранных специалистов на работу в РФ.
3. Оценка и анализ региональных программ содействия самозанятости.
4. Разработка и развитие инструментов исследования политики на рынке труда.
5. Мотивация и политика вознаграждения работников и руководителей в бюджетных организациях.
6. Особенности оценки эффективности работы сотрудников в современных компаниях.
7. Факторы инновационного развития компании: развитие новых форм занятости, разработка и внедрение соответствующей корпоративной культуры, управление командами в виртуальных организациях.
8. Последствия современных глобализационных процессов: социокультурный аспект, особенности межстранового перемещения персонала.
9. Корпоративная социальная ответственность бизнеса.
10. Социальная защита работников от потери деловой репутации.
11. Занятость молодых специалистов: каналы и инструменты их привлечения, государственная политика, проблемные аспекты.

*Кроме того, молодые исследователи считают для себя необходимым:*

- осуществлять систематический мониторинг и анализ рынка труда и новых форм занятости в России;
- проводить на регулярной основе активный обмен мнениями по остроактуальным научным и практическим вопросам развития социально-трудовой сферы России;
- оказывать практическую помощь в реализации Концепции достойного труда на широком круге предприятий и организаций;

- активно работать по совершенствованию нормативно-правовой базы в области социально-трудовой сферы РФ;
- содействовать подготовке специалистов в соответствии с требованиями инновационного развития экономики и потребностями современного рынка труда в рамках реализации Концепции достойного труда;
- популяризировать наиболее эффективные практики управления персоналом в компаниях и организациях;
- содействовать наиболее эффективному трудоустройству молодежи. Стажировки студентов становятся в современных европейских и российских компаниях все более популярным инструментом повышения узнаваемости компании и эффективной работы по привлечению молодых специалистов как кадрового потенциала.

***В целях эффективного решения вышеназванного круга практических задач участники IV межвузовского круглого стола приняли решение:*** поддерживать традиции проведения ежегодных межвузовских молодежных научных форумов в целях обмена научными идеями, результатами авторских исследований, передачи практического опыта, проведения дискуссий по актуальным научным проблемам совершенствования социально-трудовой сферы, обсуждения различных подходов отечественных и зарубежных ведущих ученых и практиков, развития трудовой нормативно-правовой базы. Признано целесообразным в качестве дискуссионных площадок использовать фестивали науки, Ломоносовские чтения, трибуны заинтересованных вузов и организаций, а также сайты экономического факультета МГУ имени М.В. Ломоносова, ФГБОУ ВПО «РГУ нефти и газа имени И.М. Губкина», ОУП ВПО «Академия труда и социальных отношений» и Министерства труда и соцзащиты РФ.

*Научное электронное издание*

## VIII ФЕСТИВАЛЬ НАУКИ МГУ имени М.В. Ломоносова

Сборник статей по материалам IV круглого стола  
«Российский рынок труда глазами молодых ученых»

ISBN 978-5-906783-15-8



9 785906 783158