УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ

PERSONNEL MANAGEMENT

УДК 338:005.95/96
ББК 65.291.6
К 17

С.Н. Калюгина,
доктор экономических наук, профессор, профессор кафедры государственного, муниципального управления и экономики труда Северо-Кавказского федерального университета, г. Ставрополь. Тел.: +7 (928) 321-24-85, e-mail: s.kalyugina@gmail.com

О.И. Шаталова,
доктор экономических наук, профессор, профессор кафедры финансов, налогов и бухгалтерского учета Северо-Кавказского социального института, г. Ставрополь. Тел.: +7 (903) 416-82-97, e-mail: shatalovaolga77@yandex.ru

О.А. Мухорьянова,
кандидат экономических наук, доцент кафедры государственного, муниципального управления и экономики труда Северо-Кавказского федерального университета, г. Ставрополь. Тел.: +7 (962) 403-35-69, e-mail: belchenko@inbox.ru

НОРМАТИВНО-ПРАВОВОЕ И МЕТОДИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ КАДРОВОГО РАЗВИТИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ НА ФЕДЕРАЛЬНОМ И РЕГИОНАЛЬНОМ УРОВНЯХ

(Рецензирована)

Исследование выполнено за счет гранта Российского фонда фундаментальных исследований, проект № 18-010-00732 А

Аннотация. В статье представлен сравнительный анализ трактовок различных авторов таких понятий, как «кадровый потенциал», «кадровые ресурсы», «кадровое развитие», «кадровая политика», представлены ключевые направления современной государственной кадровой политики, проанализированы нормативно-правовое и методическое обеспечение вопросов кадрового развития, рассмотрена сущность и положения Кадрового стандарта промышленного (экономического) роста, на примере которого в дальнейшем представлены рекомендации по формированию кадровых стандартов других сфер экономики, в которых также учтены глобальные и общие тенденции в управлении персоналом, такие как планирование персонального карьерного пути, help-management, системная работа над брендом компании-работодателя, повышение разнообразия и качества обучения сотрудников, гибкости в организации управления деятельностью персонала, пересмотр внутрикорпоративных стандартов в отношении персонала, стимулирование креатива со стороны сотрудников и др., а также влияние пандемии коронавируса на эти изменения.

Ключевые слова: кадровый потенциал, государственная кадровая политика, кадровое развитие, кадровая стратегия, кадровый стандарт, тренды в управлении персоналом.

S.N. Kalyugina,
Doctor of Economics, Professor, Professor of the Department of State, Municipal Management and Labor Economics, North-Caucasus Federal University, Stavropol. Ph.: +7 (928) 321-24-85, e-mail: s.kalyugina@gmail.com

O.I. Shatalova,
Doctor of Economics, Professor, Professor of the Department of Finance, Taxes and Accounting, North-Caucasus Social Institute, Stavropol. Ph.: +7 (903) 416-82-97, e-mail: shatalovaolga77@yandex.ru

O.A. Mukhoryanova,
Candidate of Economic Sciences, Associate Professor of the Department of State, Municipal Administration and Labor Economics, North-Caucasus Federal University, Stavropol. Ph.: +7 (962) 403-35-69, e-mail: belchenko@inbox.ru

NORMATIVE-LEGAL AND METHODOLOGICAL SUPPORT OF PERSONNEL DEVELOPMENT OF THE RUSSIAN FEDERATION AT THE FEDERAL AND REGIONAL LEVELS

The study was supported by a grant from the Russian Foundation for Basic Research, project No. 18-010-00732 A

Abstract. The article presents a comparative analysis of the interpretations of various authors of such concepts as “personnel potential”, “human resources”, personnel development”, “personnel policy”, presents the key directions of modern state personnel policy, analyzes the regulatory and methodological support of personnel development issues, examines the essence and provisions of the Personnel Standard of industrial (economic) growth, on the example of which recommendations on the formation of personnel standards of other spheres of the economy are further presented, which also take into account global and general trends in personnel management, such as personal career path planning, help-management, systematic work on the brand of the employer company, increasing the diversity and quality of employee training, flexibility in the organization of personnel management, revision of internal corporate standards for personnel, stimulating creativity on the part of employees, etc., as well as the impact of the coronavirus pandemic on these changes.

Keywords: personnel potential, state personnel policy, personnel development, personnel strategy, personnel standard, trends in personnel management.

Одной из основных задач в процессе создания условий, способствующих развитию России, выступает формирование кадрового потенциала, соответствующего запросам экономики и общемировым социально-экономическим трендам. Большая роль здесь отводится планированию кадрового развития, как на уровне страны в целом, так и на уровне регионов.

Проанализируем категориально-понятийный аппарат кадрового потенциала, кадровых ресурсов, кадрового развития, кадровой политики государства.

Под кадровым потенциалом рад авторов, такие как В.Я. Афанасьев и И.К. Корнев, подразумевают «совокупность способностей всех людей, которые заняты в данной организации и решают определенные задачи

через свои трудовые функции». Однако просто совокупность способностей еще не определяет реальных возможностей трудовых ресурсов организации, поэтому А.И. Ильин пошел дальше, обозначив кадровый потенциал как «интегральную характеристику персонала, достижение целей предприятия за счет его максимальных возможностей». В свою очередь, Т.П. Зорина, Г.И. Коноплева определяют кадровый потенциал как «сочетание личностных характеристик персонала, их специальных знаний, квалификации и опыта, а также потенциальных возможностей, которые могут быть активированы и использованы организацией для того, чтобы достичь краткосрочные или долгосрочные цели» [1].

Определения, представленные авторами, позволяют сформулировать кадровый потенциал организации как сумму следующих факторов:

– личностный потенциал сотрудников компании, в том числе характер, темперамент, способности и возможности;

– потенциал знаний сотрудника, включающий знания, умения и навыки, объединенные в компетенции;

– коммуникативный потенциал сотрудников, отражающий способности к общению и уровень общительности;

– потенциал развития сотрудника через самовыражение и самоутверждение.

При этом все авторы сходятся во мнении, что на кадровый потенциал влияют внешние факторы (социальные, экономические, технические) и внутренние, к которым относятся личностные характеристики, статусный потенциал и мотивационные факторы, и что принципами кадрового потенциала выступают системность, эффективность, вознаграждение, цикличность, текучесть кадров.

Под кадровыми ресурсами, в свою очередь, понимаются навыки, интеллект и специальные знания работников, которые в совокупности рассматриваются как основной актив организации. Например, П.Э. Шлендер и Ю.П. Кокин определяют понятие «кадровые ресурсы» как промежуточное между понятиями «трудовой потенциал» и «совокупная рабочая сила» и понимают под ними трудоспособную часть населения, способную производить материальные блага и оказывать услуги, обладая определенными личными физическими и интеллектуальными возможностями. А.П. Соловьев, в свою очередь, определяет кадровые ресурсы как «совокупность носителей функционирующей и потенциальной общественной рабочей силы и тех отношений, которые возникают в процессе ее воспроизводства». Таким образом, трудовые ресурсы – это основа для формирования кадрового потенциала, который, в свою очередь, выступает как качественная характеристика трудовых ресурсов [2].

Что касается кадрового развития, то его можно рассматривать как систему организационно-экономических мероприятий, включающих в себя выработку стратегии управления персоналом, составление прогнозов потребности в персонале и планирования кадровых ресурсов, ротацию кадров, работу с кадровым резервом, профессиональное обучение, переподготовку и повышение квалификации персонала, планирование его деловой карьеры, организацию адаптации персонала и формирование организационной культуры, направленных на обеспечение подготовленного и заинтересованного в развитии компании персонала, повышение потенциала работников и эффективности их труда, снижение текучести кадров, адаптацию к новым технологиям, подготовку руководящих кадров, что в целом должно обеспечить решение задач развития бизнеса.

На уровне государства реализуется кадровая политика, под которой в обобщенном виде понимается механизм привлечения, расстановки и продвижения кадров как в органах государственной, региональной и муниципальной власти, так и на уровне различных отраслей народного хозяйства.

При этом различные авторы дают неоднозначные определения кадровой политики. Так, В.М. Анисимов под кадровой политикой подразумевает «систему теоретических знаний, идей, взглядов, принципов, отношений и организационно-практических мероприятий организаций и учреждений всех форм собственности и отраслей, которые направлены на установление целей, задач, характера этой политики, а также на определение форм и методов кадровой работы». В свою очередь, А.В. Новокрещенов кадровую политику определяет как «выражение стратегии кадрового потенциала общества через его формирование, профессиональное развитие и рациональное использование». При этом если первое определение имеет четко выраженное системное значение, то во втором определении ограничено предметное поле, оно больше подходит для определения «трудовой потенциал». Соглашаясь с мнением таких авторов, как И.И. Исаченко, О.И. Елизарова и В.А. Шаховая, в работе будем придерживаться мнения, что кадровый потенциал – гораздо более узкое понятие, чем понятие трудового потенциала, которое не предполагает учета величины потенциальных возможностей неквалифицированных, малоквалифицированных и нештатных работников, а также работников, осуществляющих трудовую деятельность по совместительству, хотя трудовая деятельность последних, безусловно, является частью кадровой политики организации [1].

На наш взгляд, современная государственная кадровая политика должна выстраиваться, исходя из следующих направлений:

– системный, комплексный подход к развитию национального кадрового потенциала, как со стороны государства, так и со стороны самих работодателей, интерес которых должен быть одинаковым и заключаться в реализации общих целей – повышение уровня конкурентоспособности как организаций в целом, так и его сотрудников в частности;

– повышение эффективности механизма обоснования потребности государства в определенных отраслевых специалистах и механизма популяризации дефицитных профессий, которые не пользуются популярностью среди абитуриентов;

– трансформация системы профессионального образования в сторону учета интересов сразу всех участников образовательного процесса (потребителей, потенциальных работодателей, образовательных организаций и гражданского общества в целом);

– регулярный пересмотр ФГОС и образовательных программ с учетом приоритетных национальных задач;

– совершенствование системы непрерывного образования в соответствии с индивидуальными профессиональными потребностями, через формирование системы мотивации дополнительного обучения для обучающихся, а также разработка механизмов, нацеленных на обеспечение преемственности профессионального опыта;

– комплексная самореализация общества как с профессиональной точки зрения, так и с духовно-нравственной.

На сегодняшний момент нормативно-правовое обеспечение вопросов кадрового развития требует пересмотра. Конституция РФ, безусловно, регулирует наиболее важные, стратегические вопросы социально-трудовых и кадровых отношений в государстве и обществе, Трудовой кодекс устанавливает общие и отраслевые гарантии

трудовых прав и свобод. Однако эти два базовых документа определяют лишь общие установки в системе управления развитием кадровых ресурсов, а более прикладные НПА требуют пересмотра и доработки. Например, действующая Стратегия развития системы подготовки рабочих кадров и формирования прикладных квалификаций в Российской Федерации на период до 2020 года (и принятая еще в 2013 году) заканчивает свое действие и, к сожалению, уже не отвечает современным вызовам и реалиям.

Что касается методических рекомендаций, то Министерством труда и социальной защиты Российской Федерации в 2016 году были разработаны методические рекомендации по стратегическому управлению кадрами государственной гражданской службы Российской Федерации, в которых также слабо отражены современные, в том числе цифровые, технологии государственной гражданской службы. Следует отметить, что стратегические вопросы управления персоналом на уровне нормативно-правового обеспечения в основном пока рассматриваются для государственной гражданской и муниципальной службы, и существует потребность в разработке подобного рода документов для различных секторов реальной экономики.

Кадровое развитие по отраслям должно формироваться системно, с учетом уже имеющегося кадрового потенциала и будущего спроса на кадры с определенным набором компетенций. При этом необходимо понимать, что анализ кадрового потенциала и планирование кадрового развития по отдельным отраслям и сферам деятельности или же по регионам с последующим суммированием полученных результатов не даст должного эффекта. Кадры могут перемещаться между сферами деятельности, территориями, могут получать дополнительные компетенции и развивать новые отрасли, меняя состав и структуру кадровых ресурсов страны.

Тем не менее, очевидна важность отраслевых исследований в направлении кадрового развития страны и регионов, и значительных результатов здесь добились промышленники.

Агентством стратегических инициатив разработан Кадровый стандарт промышленного (экономического) роста, который предназначен для высших должностных лиц субъектов Российской Федерации, региональных органов исполнительной власти, отраслевых профессиональных организаций, партнерств и работодателей, которые могут использовать его как руководство по реализации модели кадрового обеспечения промышленного роста на определенной территории [3].

Причиной разработки Кадрового стандарта выступили следующие предпосылки:

– низкий уровень эффективности реализуемых сейчас процессов подготовки кадров для территориальной экономики;

– отсутствие адекватной оценки и контроля эффективности деятельности субъектов реализации региональной кадровой политики;

– отсутствие системной подготовки кадров на основании мировых стандартов и требований работодателей;

– отсутствие эффективных координационных политик в сфере подготовки кадров для промышленности на уровне региона.

Следует отметить, что перечисленные проблемы характерны не только для промышленности России, их можно наблюдать во всех отраслях и сферах деятельности, в том числе и в бюджетном секторе.

Диспропорциональность спроса и предложения на рынках труда и образования приводят к тому, что при недостатке высококвалифицированных кадров наблюдается высокий уровень безработицы, дипломированные специалисты не могут реализовать свой профессиональный

потенциал, финансовые ресурсы, потраченные на обучение (как бюджетные, так и личные), не окупаются, и в целом можно говорить о высокой доле автономности существования и развития рынка образования и прочих отраслей.

В качестве примера модели решения вышеуказанных проблем рассмотрим суть Кадрового стандарта промышленного (экономического) роста. На сегодняшний момент 85 регионов уже подписали соглашения о тиражировании кадрового стандарта, включающего 220 эффективных практик кадрового обеспечения регионов, определено 8 регионов-наставников для субъектов, вступивших в проект, начиная с 2016 года, проведено 24 межрегиональные сессии. В проект вовлечены более 750 работодателей, более 1500 образовательных организаций, 250 региональных управленческих команд и 11 тысяч учащихся, что говорит о масштабности и серьезности проекта.

Все регионы-участники распределены в рамках проекта на 3 группы:

– регионы-наставники, которые являются носителями моделей кадрового обеспечения;

– регионы-носители, которые «примеряют» на себя модели кадрового обеспечения;

– регионы-разработчики, которые разрабатывают наиболее эффективные практики кадрового обеспечения и «упаковывают» их в готовый продукт для тиражирования.

Положения Кадрового стандарта включают в себя следующие блоки:

– Региональная стратегия кадрового обеспечения.

– Контроль на высшем уровне должностного лица региона.

– Координатор, который говорит о целесообразности определения в каждом регионе субъекта, который был бы ответственен за межведомственное взаимодействие по вопросам кадрового обеспечения, осуществляющий вовлечение всех участников в этот процесс и обеспечивающий оперативную координацию процесса взаимодействия между ними.

– Нормативно-правовые акты.

– Прогнозирование кадровых ресурсов по перспективным и востребованным профессиям с одновременной навигацией по ним.

– Практико-ориентированное обучение по программам как основного, так и дополнительного образования.

– Подготовка инженерных кадров, которые наиболее востребованы в промышленности.

– Регулирование рынка труда и занятости, обеспечение необходимого баланса на рынке труда.

– Подготовка и дополнительное профессиональное образование педагогических кадров, которые в дальнейшем будут готовить кадры для промышленности.

– Независимая оценка качества подготовки кадров, необходимых для разных сфер промышленного сектора.

– Мониторинг трудоустройства выпускников вузов по профессиям, востребованным в промышленности.

– Укрепление и обновление материально-технической и методической базы образовательного процесса.

– Информационная прозрачность всех процессов, происходящих в системе подготовки кадров для промышленности.

Кадровые стандарты необходимо не просто разрабатывать для всех направлений трудовой деятельности – промышленности, услуг, информационных продуктов и других, их еще необходимо увязывать между собой, формируя единую систему управления кадровым развитием страны.

Также нельзя не учитывать в кадровых стандартах глобальные тенденции в управлении персоналом, которые, начиная с 2018 года, имеют четкую социальную ориентацию. Так, если в 2018 году такой

тенденцией было рождение социально ответственного бизнеса, то в 2019 году это было уже управление социально ответственным бизнесом, а в 2020 году – социально-ответственный бизнес в рабочих процессах. При этом люди в организациях должны иметь чувство сопричастности: от персонального комфорта к единению и личному вкладу, это должно быть создание единого контекста управления знаниями, HR-службы должны расширить поле внимания и сферу своего влияния.

Также в отраслевых стратегиях развития персонала необходимо учитывать общие основные тренды по управлению персоналом:

– планирование персонального карьерного пути, когда руководители должны принимать амбиции своих сотрудников, их предрасположенность к определенным видам деятельности, личные цели на ближайшие несколько лет;

– полная замена неактуальных кадровых политик, повышение уровня гуманности, гибкости кадровых политик при одновременном повышении конкретности формулировок;

– help-management, когда на смену директивной постановке целей и требований приходит позиция содействия, участия, помощи от руководства. В рамах help-management можно использовать информирование, обучение, привлечение других членов коллектива к решению задачи, показывая, что руководство разделяет со своим сотрудником ответственность за поставленную им же задачу;

– системная работа над брендом компании-работодателя, вследствие чего повышается качество и полезность контента о компании, задействуется больше интерактива и, как следствие, привлекательность компании как работодателя увеличивается. Согласно проведенному в 2019 году исследованию, 69% кандидатов не стали бы работать в компании с плохим уровнем репутации, и цена отклика у компаний с сильным брендом в 2,5 раза ниже;

– повышение разнообразия и качества обучения сотрудников, когда развиваются именно те компетенции сотрудников, которые помогают решать определенные задачи организации. В рамках такого целевого обучения, как правило, выбираются более узкие темы, программы с обещанием получения вполне конкретного результата, а к обучающим организациям, тренерам, консультантам, да и к самим обученным, устанавливаются более жесткие требования. Обучение теперь должно показывать конкретный результат, чтобы можно было понять связь между вложенными в сотрудников средствами и изменениями в организации;

– повышение гибкости в организации управления деятельностью персонала (Flexibility), например, за счет применения новых форм обучения персонала (тренинги, онлайн-курсы, мастер-группы, решение персональных задач), организации рабочего времени и места, активизации аутсорсинга и привлечения к решению задач фрилансеров. Также здесь может оказаться эффективным поддержка миграции сотрудников между подразделениями с целью расширения их профессиональных компетенций;

– пересмотр внутрикорпоративных стандартов в отношении персонала в части более гибкого подхода к сотрудникам, их участия в развитии деятельности компании, транслирования ценностей организации, причем ряд требований, насколько это возможно, должно иметь числовое значение. Здесь очень важно правильно выстроить имидж компании в глазах сотрудников, причем осознанно и поэтапно;

– стимулирование креатива со стороны сотрудников для повышения уровня неценовой конкуренции компании – за счет предложений от персонала новых идей по оптимизации текущей

деятельности, новым продуктам, сервису и т.д. Также руководителям необходимо более внимательно относиться к своим сотрудникам, организуя для них библиотечные и спортивные уголки, лаунж-зоны, «зоны тишины»;

– формирование бренда компании через личные страницы сотрудников в социальных сетях, повышение уровня их профессиональной идентификации в интернет-пространстве, использование для сотрудников реферальной программы, мотивирующей на продвижение компании в своем окружении. Так, в социальных сетях компании надо публиковать фото, рассказывающие о жизни компании, размещать информацию о талантливых стажерах, о корпоративных традициях и днях рождениях сотрудников, о проектах, которые реализует компания. Важно также использовать социальные сети как полноценный канал коммуникации с соискателями, параллельно анализируя личные страницы потенциальных сотрудников;

– двусторонний подход к «продаже» на рынке «работодатель – работник». В данном аспекте речь идет о том, что при приеме на работу не только работодатель должен оценивать потенциального сотрудника, но и соискатель должен иметь возможность оценить попытку компании «продать» себя, пусть даже он и не будет там работать [4];

– необходимо учитывать такой фактор, как «профессиональное выгорание» сотрудников, которое, хоть и не признано до сих пор медицинскими организациями болезнью, но является одной из самых часто встречающихся причин снижения производительности труда. В рамках инновационного управления персоналом необходимо использовать такие инструменты, как программы корпоративного здоровья, медитации, осознанности (оформление в офисе «тихих уголков», где люди могли бы побыть в одиночестве и тишине), летние пятницы (когда в пятницу рабочий день сокращается на несколько часов – или в летний период, или в недели по выбору сотрудников, или на постоянной основе).

Влияние пандемии коронавируса также должно находить отражение в кадровых стандартах в части возможности использования новых технологий, как производственно-отраслевых, так и кадровых. Философию, программу и политику в части кадрового развития необходимо строить с учетом возможностей искусственного интеллекта, например, в части сбора аналитической информации о персонале и планирования его развития [5].

В современной ситуации важно уметь оперативно менять существующие процессы, схемы мотивации, контроль необходимо сочетать с делегированием полномочий, научиться грамотно тестировать схемы работы, которые вводятся в практику. Это приведет к сокращению сроков стратегического планирования и необходимости пересмотра даже самого подхода к разработке документов долгосрочного характера, а маневренность в распределении ресурсов будет цениться больше, чем точность в их расходовании. Исходя из вышесказанного, важно в документы стратегического характера вносить инструменты постоянного мониторинга существующих в организации проблем.

Таким образом, глобальным, длинным трендом современной системы управления персоналом, который должен иметь отражение в нормативно-правовых документах и методических указаниях, является обратная связь от своих сотрудников, вовлечение их в процессы развития организации, индивидуальный подход к их

личному развитию. Только за счет таких направлений можно сформировать и в дальнейшем поддерживать активную и честную команду, развивающуюся и работающую на определенный компанией результат.

Примечания:

1. Зорина Т.П., Коноплева Г.И. Понятие кадрового потенциала // Международный студенческий научный вестник. 2015. № 4-1. URL: http://eduherald.ru/ru/article/view?id=12619 (дата обращения: 16.11.2020).

2. Комоликова Е.В. Структура кадровых ресурсов организаций // Концепт: науч.-метод. электрон. журнал. 2017. Т. 39. С. 3366-3370. URL: http://e-koncept.ru/2017/971000.htm (дата обращения: 20.11.2020).

3. Кадровый стандарт промышленного (экономического) роста. URL: https://asi.ru/leaders/initiatives/education_leaders/staffing_standard/ (дата обращения: 23.11.2020).

4. 5 кейсов по HR-брендингу в российских компаниях. URL: https://hr--elearning-ru.turbopages.org/hr-elearning.ru/h/5-keysov-po-hr-brendingu-v-rossiyskikh-kompaniyakh/ (дата обращения: 23.11.2020).

5. Гордеева Е.В., Бурова В.В. Актуальные проблемы в сфере управления персоналом в период распространения COVID-19 в России и за рубежом // Экономика и бизнес: теория и практика. 2020. №10-1. URL: https://cyberleninka.ru/article/n/aktualnye-problemy-v-sfere-upravleniya-personalom-v-period-rasprostraneniya-covid-19-v-rossii-i-za-rubezhom (дата обращения: 28.11.2020).

References:

1. Zorina T.P., Konopleva G.I. The concept of human resources // International student scientific bulletin. 2015. No. 4-1. URL: http://eduherald.ru/ru/article/view?id=12619 (date accessed: 16.11.2020).

2. Komolikova E.V. The structure of human resources of organizations // Concept: scientific and methodological electronic journal. 2017. Vol. 39. Pp. 3366-3370. URL: http://e-koncept.ru/2017/971000.htm (date accessed: 20.11.2020).

3. Personnel standard for industrial (economic) growth. URL: https://asi.ru/leaders/initiatives/education_leaders/staffing_standard/ (date accessed: 23.11.2020).

4. 5 cases on HR branding in Russian companies. URL: https://hr--elearning-ru.turbopages.org/hr-elearning.ru/h/5-keysov-po-hr-brendingu-v-rossiyskikh-kompaniyakh/ (date accessed: 23.11.2020).

5. Gordeeva E.V., Burova V.V. Actual problems in the field of personnel management during the spread of COVID-19 in Russia and abroad // Economy and business: theory and practice. 2020. No. 10-1. URL: https://cyberleninka.ru/article/n/aktualnye-problemy-v-sfere-upravleniya-personalom-v-period-rasprostraneniya-covid-19-v-rossii-i-za-rubezhom (date accessed: 28.11.2020).