

Н. Г. Солодова

*Байкальский государственный университет экономики и права,
г. Иркутск, Российская Федерация*

А. Н. Васильева

*Байкальский государственный университет экономики и права,
г. Иркутск, Российская Федерация*

УПРАВЛЕНИЕ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ: ПРОБЛЕМЫ И ПЕРСПЕКТИВЫ

АННОТАЦИЯ. В настоящее время управление человеческими ресурсами претерпевает изменения и переход от функционала классического отдела кадров (кадровое делопроизводство и расчет заработной платы) к управлению человеческим капиталом через управление талантами. В статье представлена взаимосвязь социальной ответственности бизнеса со спецификой деятельности в области развития человеческого капитала. Рассматриваются наиболее яркие программы в сфере развития профессионального капитала, которые реализуются в России и мире (такие как Робототехника, WorldSkills). Отражено влияние экономического кризиса на ключевые тенденции в сфере обучения и развития персонала. Подчеркивается возрастание роли классической науки экономики труда в реализации новейших подходов к управлению человеческими ресурсами. Обобщен и описан обширный исследовательский материал отечественных и зарубежных ученых, активно занимающихся проблемами и перспективами управления человеческими ресурсами.

КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА. Управление человеческими ресурсами; управление человеческим капиталом; человеческий капитал; профессиональный капитал; WorldSkills; Робототехника; оценка результативности труда; управление талантами; обучение и развитие персонала; экономика труда.

ИНФОРМАЦИЯ О СТАТЬЕ. Дата поступления 3 июня 2015 г.; дата принятия к печати 30 июня 2015 г.; дата онлайн-размещения 29 июля 2015 г.

N. G. Solodova

*Baikal State University of Economics and Law,
Irkutsk, Russian Federation*

A. N. Vasilyeva

*Baikal State University of Economics and Law,
Irkutsk, Russian Federation*

HUMAN RESOURCES MANAGEMENT: PROBLEMS AND PROSPECTS

ABSTRACT. Currently, management of human resources is undergoing changes and transition from functionality of classical personnel department (personnel records management and payroll preparation) to management of human capital through management of talents. The article emphasizes relationship of corporate social responsibility with specific activities in the field of human capital development; it considers the most brilliant programs in the field of professional capital development which are being implemented in Russia and in the world (such as Robotics, WorldSkills); it reflects the impact of the economic crisis on key trends in the field of personnel training and development; it highlights the growing role of the classical science of labor economics in implementing newest approaches to human resources management. The authors have reviewed and summarized extensive research materials of domestic and foreign scientists who are actively engaged in problems and prospects of human resource management.

KEYWORDS. Human resource management; human capital management; human capital; professional capital; WorldSkills; robotics; labor performance assessment; impact assessment work, management of talents; personnel training and development; labor economics.

ARTICLE INFO. Received June 3, 2015; accepted June 30, 2015; available online July 29, 2015.

© Н. Г. Солодова, А. Н. Васильева

В условиях глобализации экономики и повышения зависимости экономик отдельных регионов и предприятий от решений, принимаемых на уровне таких организаций, как G7, Евросоюз, Союз Европы, ООН, приобретают все большую значимость высокая интеграция и взаимозависимость процессов, проникшие и в такую сакральную часть управления организациями, как управление человеческими ресурсами. Руководителям организаций приходится учитывать состояние рынка труда не только на уровне населенного пункта, региона или отрасли, но и происходящее на других континентах.

Управление человеческими ресурсами — одно из самых стремительно развивающихся направлений в менеджменте [11; 14]. Это обусловлено тем, что ужесточение борьбы за человеческий капитал и природные ресурсы не сбавляет оборотов уже много веков. Структура человеческого капитала, включающая профессиональный капитал, капитал культуры и капитал здоровья [2, с. 112; 4, с. 8], связана и с проблемными и наиболее перспективными направлениями этой борьбы. Профессиональный капитал определяет ужесточение борьбы за доступ к наиболее современным технологиям подготовки кадров и в то же самое время способствует ускорению распространения передовых методик, введению единых стандартов к оценке профессионализма, определению функционала сотрудников, занятых в различных отраслях.

Наиболее яркими событиями в этом аспекте являются мероприятия, проводимые под эгидой WorldSkills¹, которые призваны демонстрировать значимость навыков и повышать признание специалистов во всем мире. Несомненно, навыки — это основа современной жизни, все окружающее является результатом применения навыков конкретных специалистов. Они являются движущей силой успешной карьеры и компаний, процветающих отраслей промышленности и экономики.

WorldSkills выделяет 6 направлений деятельности по формированию единых компетенций и навыков во всем мире, продвижению своего подхода:

1. Promoting Skills (продвижение навыков) — деятельность по формированию центра (библиотеки, информационного ресурса), где педагоги, политики, предприниматели определяют значение навыков, улучшают их привлекательность.

2. Career Building (построение карьеры) — деятельность по обеспечению доступа к сети ресурсов и инструментов для молодых специалистов, обнаружению у них актуальных и важных навыков с целью ориентации их на успех, вдохновению будущих поколений квалифицированных рабочих.

3. Skills Competitions (соревнования навыков) — деятельность по организации соревнований, проводимых по всему миру, чтобы продемонстрировать и вдохновить мировое сообщество передовым опытом и приобщить молодежь к выбору карьерного пути.

4. Education and Training (обучение и развитие) — деятельность по предоставлению инструментов для педагогов и промышленности для разработки новых и инновационных способов обучения и подготовки будущей рабочей силы и получения ими наиболее востребованных навыков.

5. International Cooperation (международное сотрудничество) — деятельность по созданию глобальной платформы, где молодежь, педагоги, промышленности и правительства могут встретиться, узнать и развить навыки вместе.

6. Research (исследования) — деятельность по аккумулированию актуальной информации, фактов, цифр и новостей о навыках по всему миру.

Пристальное внимание уделяется навыкам рабочих и инженерно-технических работников, и в этом контексте особой поддержкой пользуется программа «Робототехника: инженерно-технические кадры инновационной России», которая реализуется с осени 2008 г. фондом «Вольное Дело» в партнерстве с Федеральным агентством по делам молодежи при поддержке Министерства образования и науки РФ и Агентства стратегических инициатив. Генеральными партнерами являются «Группа ГАЗ» и «En+», партнерами программы — Минпромторг РФ, Роскосмос, Российские космические системы, Autodesk, National Instruments, FESTO, LEGO, Союз машиностро-

¹ URL: <https://www.worldskills.org>.

телей России, PonyExpress, WAGO, ВГТРК, журналы «Эксперт», «Популярная механика» и др.

Цель данной программы: помощь в формировании инженерно-технического корпуса для российских предприятий, воспитание специалистов, обладающих лидерскими качествами, современным инженерным мышлением, способных решать сложнейшие задачи в высокотехнологичных отраслях экономики страны. Среди задач программы заявлены ранняя профориентация; обеспечение равного доступа детей и молодежи к освоению передовых технологий, получению практических навыков их применения; выявление, обучение, отбор, сопровождение талантливой молодежи; продвижение и обеспечение реализации профессионального потенциала и лидерских качеств¹.

В рамках реализации данной программы на базе Байкальского государственного университета экономики и права (БГУЭП) функционирует летняя образовательная площадка «Основы робототехники и программирования», курируемая Центром компетенций и поддержки СПО БГУЭП.

Компании, принимающие активное участие в реализации и продвижении подобных программ позиционируют себя как социально ответственный бизнес. При этом следует отметить, что все средства внутрикорпоративной социальной ответственности [8, с. 56] оказывают непосредственное влияние на мотивацию труда персонала и его эффективность.

Рассматривая данные примеры в контексте формирования профессионального капитала, можно выделить следующие ключевые функциональные блоки управления персоналом, реализуемые через подобные программы:

- планирование и маркетинг персонала;
- управление развитием персонала;
- управление мотивацией;
- оценка персонала, которая пронизывает все функциональные блоки.

Вообще, система управления человеческим капиталом (Human Capital Management) должна быть основана на эффективной системе оценки персонала, которая максимально объективна. При этом предметом внимания хорошего руководителя является не некий набор компетенций, а, как отмечает М. Бакингом, «конкретный человек вместе со своим уникальным набором качеств» и «именно уникальность каждого человека является тем материалом, из которого они формируют такого работника, который им нужен» [1].

В учебном пособии «Управление персоналом организации» под редакцией А. Я. Кибанова авторы подчеркнули, что при проведении оценки персонала следует учитывать факторы или причины (или условия) достижения того или иного результата труда. Это необходимо при проведении оценки результативности труда конкретных должностных лиц в конкретных условиях места и времени, так как повышает степень обоснованности, объективности и достоверности выводов оценивания [13, с. 567], такого же мнения придерживаются и другие авторы [12]. Факторы оказывают воздействие на способность работника осуществлять целесообразную деятельность через использование им своих психофизиологических, профессиональных, морально-нравственных, мотивационных качеств и установок.

Как показывают научные исследования и практический опыт, существует три основных группы факторов, влияющих на результаты труда (табл. 1), в зависимости от того, какой субъект социально-трудовых отношений способствует и создает условия для реализации своей трудовой деятельности [7, с. 4–5].

Предлагаем дать название не только первой группе, но и второй (микрофакторы) и третьей (нанофакторы) для удобства применения, что в целом соответствует поуровневому рассмотрению экономики. Таким образом, используя подходы, рассмотренные в трудах 2005 и 2012 гг., составим более детальную классификацию этих факторов (табл. 2).

¹ URL : <http://www.russianrobotics.ru/about/info/>

Таблица 1

**Детальная классификация факторов,
учитываемых при оценке персонала**

Классификация факторов	Группа	Причина выделения группы
Макрофакторы	Первая	Единая структура традиционных макрофакторов, объективно существующих в условиях определенной социально-экономической политики государства и естественной природно-климатической среды
Микрофакторы	Вторая	Факторы показывают, что на результаты труда работников оказывает влияние та производственная, внутренняя среда, которая непосредственно окружает людей в организации
Нанофакторы	Третья	В данную группу включены условия результативного труда, которые неотделимы от каждого работника, так как даны ему природой от рождения, либо приобретены им в процессе воспитания, образования, коммуникаций

Таблица 2

**Детальная классификация факторов, влияющих на результаты труда работника
и учитываемых при проведении оценки результативности труда**

Классификация факторов	Факторы	Содержание факторов
Макрофакторы	Природно-климатические	Климат, географическая среда, сезонность труда и др.
	Социально-экономические	Состояние экономики, развитие многоукладной экономики и предпринимательства, уровень и объем приватизации и конкуренции, акционирования организаций, государственные требования, ограничения и законы в области труда и заработной платы, самостоятельный выбор организацией систем оплаты труда, уровень жизни населения и социальной защищенности, условия для обучения и повышения квалификаций работников, инфляция, банкротство предприятий, безработица и др.
	Научно-технологические	Новые технологии в сфере производства и управления, автоматизация и интеллектуализация труда
	Рыночные	Развитие многоукладной экономики и предпринимательства, уровень и объем приватизации, акционирования организаций, конкуренция, либерализация цен, инфляция, банкротство, безработица и др.
Микрофакторы	Технико-организационные	Характер решаемых задач, сложность труда, состояние организации производства и труда, условия труда (санитарно-гигиенические, эргономические, эстетические и др.), объем и качество получаемой информации, уровень использования научно-технических достижений и др.
	Социально-психологические	Корпоративная культура и культура труда, уровень вовлеченности и удовлетворенности персонала, моральный климат в коллективе и др.
	Рыночные	Уровень многопрофильности бизнеса, развитие предпринимательского духа в компании, состав акционеров компании, конкурентоспособность бизнеса, самостоятельный выбор системы оплаты труда, состав и структура системы управления компании, система управления человеческими ресурсами, состояние социально-трудовых отношений, корпоративная социальная ответственность и др.
Нанофакторы	Естественно-биологические	Пол, возраст, состояние здоровья, умственные и физические способности и др.
	Социально-экономические	Квалификация работников, мотивация труда и др.
	Социально-психологические	Индивидуальное отношение к труду, психофизиологическое состояние работника, восприимчивость к моральному климату в коллективе и др.
	Рыночные	Конкурентоспособность работника на рынке труда, возможность межотраслевого перехода или быстрого перехода в смежную профессию и др.

Развитие подходов к оценке персонала позволяет выявить эффективность программ управления человеческим капиталом организации, которые на базовом уровне сконцентрированы в области развития персонала. Управление развитием персонала в контексте современных тенденций включает в себя и управление карьерой, и управление талантами, и управление кадровым резервом (как внешним, так и внутренним), и профориентационные корпоративные программы.

Сущность развития профессиональной карьеры раскрывается в следующих характеристиках, выделенных И. С. Масловым и В. С. Половинко:

- процесс качественных изменений, происходящих в содержании труда;
- процесс накопления человеческого капитала;
- последовательное изменение различных видов работ (должностей, позиций в организации, места работы и т. д.)
- процесс, происходящий на протяжении всей трудовой жизни человека [9, с. 12].

Управление талантами и управление кадровым резервом являются способами управления карьерой работников компании. Все чаще компании формируют кадровый резерв и занимаются выявлением талантов в рамках не только одной компании, но и в рамках холдингов и корпораций. Яркими примерами в данном контексте являются холдинговые структуры олигархической природы, человеческому капиталу которых уделяется наиболее пристальное внимание и с точки зрения оценки результативности, и с точки зрения доступа к инвестициям.

Рассуждая о роли управления карьерой персонала в современном обществе, С. И. Сотникова подчеркивает, что в условиях модернизации и инновационного развития экономики обострилась потребность в развитии теории, методологии и методики управления карьерой. Новая стратегия экономического роста предполагает новый тип карьеры, гораздо более высокий уровень экономико-управленческой культуры формирования системы принципов жизнедеятельности каждого [10, с. 60]. В обосновании названо 6 причин, анализ которых позволяет определить место системы управления карьерой в системе управления человеческими ресурсами компании (рис. 1).

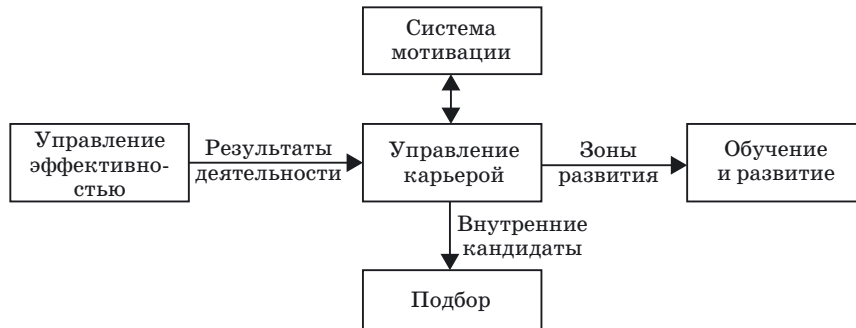


Рис. 1. Место системы управления карьерой в системе управления человеческими ресурсами компании

По данным отчета The Economist Intelligence Unit «The Cold War for Talent», 58 % опрошенных считают развитие карьеры одним из наиболее важных факторов в подборе и удержании ключевых сотрудников¹. Необходимо отметить, что данное обстоятельство является отражением тенденции, отмечаемой J. Bersin в статье «TalentManagement: What is it? Why Now?» [17]. В указанной статье автор подчеркивает эволюционное изменение HR-функционала — переход от стратегического управления человеческими ресурсами к управлению талантами (рис. 2), а также описывает процесс управления талантами, опираясь на многочисленные исследования, проводимые Bersin & Associates (рис. 3).

¹ A report from the Economist Intelligence Unit «The Cold War for Talent». URL: http://www.nwacademy.nhs.uk/sites/default/files/5f_0652011_coldwarfortalent_stepstoneei_u_report.pdf.



Рис. 2. Эволюция HR-функции



Рис. 3. Управление талантами как процесс

Как мы видим из данных, приводимых Bersin & Associates, возрастает роль классических функциональных блоков, рассматриваемых в экономике труда — это управление производительностью труда, планирование рабочей силы, компенсации и бенефиции. В то же самое время происходит усиление внимания к персоналу компании как человеческому капиталу — об этом свидетельствует возрастание роли управления компетентностью (соответствует увеличению инвестиций в профессиональный капитал); планирования преемственности (соответствует увеличению инвестиций в профессиональный капитал и капитал отношений); системной интеграции (соответствует увеличению инвестиций в профессиональный капитал и капитал культуры); развития лидерства (соответствует увеличению инвестиций во все компоненты человеческого капитала организации).

В настоящее время существуют значительные различия в подходах к пониманию того, что следует понимать под термином «талант». Во многом это зависит от отраслей и даже видов экономической деятельности. Организации предпочитают принимать

свои собственные интерпретации, а не использовать универсальные или предписанные определения. В результате многочисленных исследований сотрудники Присяжного института персонала и развития (Chartered Institute of Personnel and Development — CIPD)¹ в Великобритании выработали рабочие определения для терминов «талант» и «управление талантами»:

– таланты — «лица, которые могут изменить работу компании либо благодаря своему непосредственному вкладу или в долгосрочной перспективе, демонстрируя самый высокий уровень потенциала»;

– управление талантами — «систематическое привлечение, идентификация, развитие, взаимодействие, сохранение и развертывание тех лиц, которые имеют особую ценность для компании, либо в силу их “высокого потенциала” для будущего компании, либо потому, что они выполняют бизнес или функционально важные задачи, критически важные для организации» [18].

В результате проведенных тематических исследований Nottingham Business School и Nottingham Trent University был сформулирован ряд универсальных правил, который опубликовал CIPD в книге «Талант: стратегия, управление, измерение»:

– успешный подход к управлению талантами, прежде всего, основан на четко разработанных и согласованных в рамках всей организации определениях понятий «талант» и «управление талантами». Формулирование этих понятий является основой, на которой в дальнейшем будут базироваться стратегия работы с талантами и управление талантами;

– в частности, строгие требования предъявляются всем сторонам, вовлеченным в рабочий процесс по управлению талантами, относительно единства терминологии и понятности языка мероприятий по управлению талантами для всех его участников;

– проактивный стратегический подход к управлению талантами гарантирует серьезные преимущества для организации в рамках развития резерва талантов как ресурса удовлетворения стратегических потребностей организации;

– поддержка управления талантами должна исходить с самого верха и распространяться вниз по всей организации;

– вовлечение в процесс управления талантами на ранней его стадии линейных руководителей критично для того, чтобы они стали приверженцами общекорпоративного подхода в управлении талантами;

– управление талантами способствует улучшению имиджа организации и поддержке «бренда» организации как работодателя на рынке труда, в том числе помогает заинтересовать в организации новых сотрудников и сохранить имеющиеся кадры;

– для выработки единого подхода в работе с кадрами управление талантами должно вписываться в рамки других направлений кадровой политики и практики. Развитие таланта может базироваться на использовании формальных и неформальных методов;

– необходимо развивать процедуры оценки работы и развития сотрудников, отнесенных к категории талантов [22].

Таким образом, управление талантами — это динамический процесс, который должен систематически пересматриваться, чтобы всегда соответствовать организационным потребностям, продиктованным постоянно изменяющимися приоритетами организации².

В условиях ускоряющегося научно-технического прогресса программы планирования преемственности приобретают все большую значимость. Так, Д. Клаттербак предлагает гибкий подход к программам планирования преемственности и определяет это как «динамический процесс приведения в соответствие ожиданий и способностей сотрудников с непрерывно меняющимися потребностями организации, а также обеспечение со-

¹ Присяжный институт персонала и развития — профессиональный орган для тех, кто вовлечен в управление и персональное развитие. Институт насчитывает 124 тыс. членов и имеет 3 главных задачи: быть ведущей организацией в поддержке развития позитивной практики в сфере управления и персонального развития, представлять профессиональные интересы своих членов, поощрять развитие идеалов в сфере управления и персонала.

² Talent management an overview by elfphabet. URL : <http://www.docstoc.com/docs/20148369/Talent-management-an-overview>.

трудников ресурсами и поддержкой, необходимыми им для дальнейшего роста» [15]. Он рекомендует включать людей в кадровый резерв, если они в значительных объемах инвестируют в свое собственное развитие; доказали свою способность помогать другим и развивать их; стремятся к большей ответственности; мотивированы и способны к обучению.

Важным инструментом HR-службы является налаживание коммуникации конкретного сотрудника, обладающего определенными карьерными устремлениями с его коллегами, организацией в целом и внешним миром. Такая коммуникация позволяет сотрудникам чувствовать себя увереннее, повышает их информированность и целеустремленность в планировании карьеры и делает для них процесс отбора понятнее и прозрачнее. Автор использует метафору волны, указывая на важность разграничения между теми, кто находится на ее гребне и теми, кто создает ее энергию, выдвигая идеи, воплощая их в жизнь, создавая и развивая сети, побуждающие инновации. Менеджеры должны «чувствовать волну» и быть готовыми пойти на риск и использовать нестандартные ходы для собственного карьерного роста [8]. В конечном итоге лучшей оценкой эффективности управления талантами является успешная работа организации.

Многие организации также борются с экономическим спадом путем внедрения позитивной практики по управлению талантами, а именно 55 % занимаются развитием талантов внутри организации, 45 % фокусируются на развитии у талантов навыков первостепенной важности, 43 % продолжают рекрутинг ключевых талантов извне, а 35 % уделяют большее внимание удержанию сотрудников в организации. По результатам опроса CIPD, лишь 51 % респондентов имеют все необходимое для того, чтобы продолжить осуществление политики по управлению талантами в период экономического спада¹.

Стиль управления талантами зависит от размера компании и роли в ней HR-отдела (табл. 3), при этом данное направление деятельности следует рассматривать системно — с позиции первых лиц компании, HR-службы, кадровой политики компании и руководителей среднего звена.

Таблица 3

Стиль управления талантами в компаниях разного размера

Численность штата, чел.	Размер HR-отдела и его роль	Стиль управления талантами
Менее 100	Ответственность за администрирование кадровых вопросов обычно возложено на одного человека; иногда временно к ней привлекается кто-либо из руководителей	Определяется исключительно первым лицом. Программа управления талантами может быть как максимально подробной, так и отсутствовать вовсе
100–300	HR-специалист с 2–3 ассистентами	Должны существовать системы подбора, оценки и обучения персонала, а также понятные компенсационные схемы. Необходимо делать основной акцент на создании системы выявления талантливых сотрудников на стадии подбора. Есть возможность создать сильную корпоративную культуру, в которой поощряется инициатива, способная привести компанию к успеху
300–1 000	Постоянно действующий HR-отдел, в котором работают специалисты в таких областях, как компенсация, обучение и подбор. При этом руководитель департамента может играть стратегическую роль в компании	Должны существовать отработанные методики по управлению талантами, реализация которых проводится собственными силами. В отдельных случаях могут приглашаться консультанты. Программа управления талантами должна рассматриваться как средство увеличения конкурентных преимуществ бизнеса
1 000–3 000	HR-отдел обычно насчитывает 20–30 чел. Руководитель департамента управляет подразделением и обеспечивает стратегические направления деятельности компании	Размеры бизнеса требуют большей автоматизации процессов и внедрения новых технологий и формальных процедур при реализации программы управления талантами

Составлено по: [5].

¹ The war on talent? Talent management under threat in uncertain times. Part I. P. 4, 12. URL : http://www.cipd.co.uk/binaries/the-war-on-talent_2009.pdf.

Кризис 2007–2008 гг. способствовал проведению Дипломированным институтом управления (Chartered Management Institute) исследования с целью выявления 10 ключевых характеристик, которыми в XXI в. должны обладать эффективные менеджеры:

- обеспечение четкой цели и направления;
- сильные ценности и свобода личности;
- стремление к развитию других через коучинг и наставничество;
- высокий уровень разностороннего развития (кругозор);
- умение общаться на всех уровнях и привлекать на свою сторону;
- самосознание и умение размышлять;
- способность к кооперации, поддержанию связей и неиерархичность;
- гибкость, инновационность, технологическая подкованность и любопытство;
- личная устойчивость и умение быть как «песок»;
- отличный послужной список [21].

В ежегодном отчете CIPD на тему «Обучение и развитие» [16] приведены результаты очередного исследования, показывающие, что в условиях продолжающегося экономического спада многие организации активно занимаются управлением талантами. Опрос проводился по You Gov в марте 2015 г., участие приняли 1 993 чел. как из частного, так и из государственного сектора.

В пятерку наиболее часто используемых методов вошли: обучение на рабочем месте — 50 %; онлайн-обучение — 29 %; внутрикорпоративные программы развития — 25 %; обучение от сверстников (через взаимодействие лицом к лицу либо онлайн в сетях) — 25 %; внешнее обучение (конференции, семинары и ивенты) — 15 %. Помимо онлайн-обучения и внешнего обучения эти методы также вошли в пятерку наиболее эффективных, но в этом случае к ним отнесли еще коучинг, ротации, командирование и копирование. Обучение на рабочем месте считается наиболее эффективной практикой обучения, в то время как онлайн-обучение, мобильное обучение, внешние события и обучение под руководством наставника или коуча были среди наименее эффективных.

Результаты опроса показали, что в течение ближайших двух лет будет активно снижаться роль наставничества, формальных образовательных курсов, внешнего обучения (конференций, семинаров и ивентов) и внешнего коучинга, но возрастать роль коучинга со стороны коллег или руководителей, e-learning внутрикорпоративных программ развития и обучения на рабочем месте, мероприятий по внутреннему обмену знаниями, смешанное обучение (например, сочетание обучения под руководством инструктора онлайн-обучения), ротации, стажировки и т. д.

Полученные данные показывают, что существует общее согласие по использованию и эффективности обучения на рабочем месте и внутрикорпоративного развития, в то же время представители государственного и частного сектора оспаривают эффективность существующих форм обучения в режиме онлайн. Специалисты по обучению и развитию считают коучинг более распространенным среди рядовых сотрудников, при этом обе группы согласны с его эффективностью. По мнению CIPD, возможно, это свидетельствует о том, что следует уделять больше внимания использованию коучинга в организациях.

В результате данного опроса были выявлены общие закономерности в обучении и развитии персонала:

1. Внутрикорпоративные методы обучения и развития персонала более популярны, чем внешнее обучение. Данная тенденция сохранится и в будущем.
2. Все большее значение приобретает межфункциональное развитие персонала (из смежных видов деятельности, а порой и вовсе из различных).
3. Заглядывая вперед, специалисты в области обучения и развития персонала ожидают увидеть дальнейший сдвиг в сторону интеграции программ развития персонала с бизнес-стратегией и выделения все большего внимания мониторингу и оценке.

Следует добавить, что необходимо учитывать требования к соблюдению кадровой безопасности в целом [6, с. 171] и к управлению рисками организации в области человеческого капитала в частности [3].

Рассматривая управление человеческим капиталом можно выделить 5 этапов в зависимости от уровня развития организации и ее масштабов: регулирование; операционное управление; аналитика; интеграция со стратегией бизнеса; капитализация. При этом отметим, что роль аналитических методов оценки эффективности управления человеческими ресурсами и управления человеческим капиталом возрастает. Д. Минбаева объясняет данное обстоятельство рядом причин: «руководители предъявляют к работникам все более жесткие требования; руководители осваивают новые методики; руководители полагаются на точные цифры, а не на интуицию и собственные прозрения; для анализа стала доступна обширная “цифровая информация”»¹.

Об этом свидетельствует расширение подходов к расчету ROI и различных его вариаций, распространение HR-аналитики, технологий BigData, необходимость нормирования труда и т. д. Так, К. Уолш предлагает систему ключевых показателей менеджмента; Р. Рейли и Р. Швайс ведут речь об оценке нематериальных активов; Б. Беккер, М. Хьюзлид и Д. Ульрих говорят о необходимости измерения результативности работы HR-департамента; Ж. Фитц-Енц предлагает систему показателей для расчета рентабельности инвестиций в персонал и систему измерения HR-менеджмента; М. Армстронг и А. Бэрн рассматривают управление результативностью как систему оценки результатов всего бизнеса в целом и в отдельности по каждому из ключевых направлений; Д. А. Ендовицкий и Н. Н. Беленова предлагают введение комплексного экономического анализа деятельности управленческого персонала, а Ю. Г. Одегов, К. Х. Абдурахманов и Л. Р. Котова рассматривают оценку эффективности работы с персоналом.

Э. Хексет в докладе «Управление стоимостью Вашего таланта» рекомендует, чтобы все организации сообщали о четырех стержневых метриках управления человеческим капиталом, к которым относятся: общая стоимость рабочей силы персонала (в том числе заемного труда); издержки на подбор персонала и его оборачиваемость; общий объем инвестиций в обучение и развитие персонала; уровень вовлеченности сотрудников в баллах [20]. В сущности, все перечисленные подходы полностью совпадают с 6 видами аналитики (выделяемыми Т. Х. Давенпортом, Ж. Харрис и Дж. Шапиро), которые могут помочь компаниям ответить на критические вопросы в области управления талантами [19]: факты в области человеческого капитала; анализ человеческих ресурсов; инвестиционный анализ в области человеческого капитала; кадровые прогнозы; модель стоимости талантов; система снабжения талантами.

Таким образом, экономика труда, сдавшая свои позиции в последнее десятилетие, является именно той сферой деятельности, которая сейчас не только наиболее перспективна, но и наиболее востребована, прежде всего, практиками и бизнесом.

Список использованной литературы

1. Бакингом М. Почему стоит отказаться от оценок труда / Маркус Бакингом // Harvard Business Review. — 2014. — 14 марта. — URL : <http://hbr-russia.ru/upravlenie/upravlenie-personalom/p13426/>.
2. Васильева А. Н. Специфика и структура человеческого капитала организации / А. Н. Васильева // Известия Иркутской государственной экономической академии. — 2009. — № 6 (68). — С. 110–114.
3. Васильева А. Н. Управление рисками организации в области человеческого капитала / А. Н. Васильева // Известия Иркутской государственной экономической академии. — 2010. — № 6 (74). — С. 102–106.
4. Васильева А. Н. Управление эффективностью развития человеческого капитала организации / А. Н. Васильева // Управление развитием персонала. — 2011. — № 1. — С. 4–15.
5. Крецул Р. Большой талант для маленькой компании / Роман Крецул // Кадровый менеджмент. — 2006. — № 2. — URL : http://www.management.com.ua/notes/big_talent.html.
6. Кузнецова Н. В. Кадровая безопасность организации: сущность и механизм обеспечения / Н. В. Кузнецова. — Иркутск : Изд-во БГУЭП, 2009. — 288 с.

¹ Видео вебинара Даны Минбаевой «Мифы управления талантами». URL : http://www.sserussia.org/ru/press_centre/multimedia/video_of_dana_minbaeva_webinar_myths_of_global_talent_management/.

7. Митрофанова Е. А. Управление персоналом: теория и практика. Оценка результатов труда персонала и результатов деятельности подразделений службы управления персоналом : учеб.-практ. пособие / Е. А. Митрофанова, Л. В. Ивановская ; под ред. А. Я. Кибанова. — М. : Проспект, 2012. — 72 с.
8. Озерникова Т. Г. Внутрикorporативная социальная ответственность и ее влияние на мотивацию наемного персонала / Т. Г. Озерникова // Управление корпоративной культурой. — 2015. — № 1. — С. 52–60.
9. Половинко В. С. Развитие профессиональной карьеры менеджеров по персоналу: понятие и факторы / В. С. Половинко, И. С. Маслов // Вестник Омского университета. Серия «Экономика». — 2011. — № 2. — С. 11–17.
10. Сотникова С. И. Управление карьерой персонала в системе менеджмента современной организации / С. И. Сотникова // Вестник Омского университета. Серия «Экономика». — 2014. — № 8. — С. 60–67.
11. Теоретико-методологические основы формирования системы управления человеческими ресурсами региона / Т. Г. Озерникова, Н. Г. Солодова, В. Г. Былков [и др.] ; под ред. М. А. Винокурова. — Иркутск : Изд-во БГУЭП, 2009. — 228 с.
12. Управление персоналом организации : учеб. пособие / М. А. Винокуров [и др.] ; под ред. М. А. Винокурова, Т. Г. Озерниковой. — Иркутск : Изд-во БГУЭП, 2009. — 568 с.
13. Управление персоналом организации : учебник / под ред. А. Я. Кибанова. — 3-е изд., доп. и перераб. — М. : Инфра-М, 2005. — 638 с.
14. Управление человеческими ресурсами: теоретический и прикладной аспекты : сб. науч. тр. / редкол. : М. А. Винокуров [и др.]. — Иркутск : Изд-во БГУЭП, 2009. — 148 с.
15. Эдвардс Х. Управление талантами / Хелен Эдвардс. — URL : <http://trends.skolkovo.ru/2013/07/upralenie-talantami/>.
16. Annual survey report. Learning and Development 2015 / Ruth Stuart et al. — London : CIPD, 2015. — 43 p.
17. Bersin J. Talent Management: What is it? WhyNow? / Josh Bersin. — URL : <http://www.bf.umich.edu/docs/KeyReferenceArticles.pdf>.
18. Clutterbuck D. The talent wave: Why succession planning fails and what to do about it? / David Clutterbuck. — Kogan Page, 2012. — 244 p.
19. Competing on Talent analytics / by Thomas H. Davenport, Jeanne Harris, Jeremy Shapiro // Harvard Business Review. — 2010. — Oct. — P. 52–58.
20. Key findings and conclusions / Dr. Anthony Hesketh. — London : CIPD, 2014. — 8 p.
21. Management 2020. Leadership to unlock long-term growth / Barry Sheerman, Peter Ayliffe et al. — London : Chartered Management Institute, 2014. — 60 p.
22. Talent: Strategy, Management, Measurement / Paul A. Turner, Carole Tansley, Lynette Harris, Jim Stewart, Anne Sempik. — London : CIPD, 2007.

References

1. Bakingem M. Why it is worth abandoning labor assessment. *Harvard Business Review*, 2014, March 14. Available at: <http://hbr-russia.ru/upravlenie/upravlenie-personalom/p13426/>. (In Russian).
2. Vasilyeva A. N. Specific character and structure of company's human capital. *Izvestiya Irkutskoi gosudarstvennoi ekonomicheskoi akademii = Izvestiya of Irkutsk State Academy of Economics*, 2009, no. 6 (68), pp. 110–114. (In Russian).
3. Vasilyeva A. N. Organization's risk management in the sphere of human capital. *Izvestiya Irkutskoi gosudarstvennoi ekonomicheskoi akademii = Izvestiya of Irkutsk State Academy of Economics*, 2010, no. 6 (74), pp. 102–106. (In Russian).
4. Vasilyeva A. N. Management of development efficiency for company's human capital. *Upravlenie razvitiem personala = Personnel development management*, 2011, no. 1, pp. 4–15. (In Russian).
5. Kretsul R. Big talent for a small company. *Kadrovyy menedzhment = Personnel Management*, 2006, no. 2. Available at: http://www.management.com.ua/notes/big_talent.html. (In Russian).
6. Kuznetsova N. V. *Kadrovaya bezopasnost' organizatsii: sushchnost' i mekhanizm obespecheniya* [Company personnel security: essence and mechanism of provision]. Irkutsk, Baikal State University Economics and Law Publ., 2009. 288 p.
7. Mitrofanova E. A., Ivanovskaya L. V.; Kibanov A. Ya. (ed.) *Upravlenie personalom: teoriya i praktika. Otsenka rezul'tatov truda personala i rezul'tatov deyatel'nosti podrazdelenii sluzhby upravleniya personalom* [Personnel management; theory and practice. Assessment of personnel labor performance and performance results of personnel management service subdivisions]. Moscow, Prospekt Publ., 2012. 72 p.

8. Ozernikova T. G. Intercorporate social responsibility and its impact on motivation of employee personnel. *Upravlenie korporativnoi kul'turoi = Corporate culture management*, 2015, no. 1, pp. 52–60. (In Russian).
9. Polovinko V. S., Maslov I. S. HR manager: career ladder. *Vestnik Omskogo universiteta. Seriya «Ekonomika» = Bulletin of Omsk University. Series «Economics»*, 2011, no. 2, pp. 11–17. (In Russian).
10. Sotnikova S. I. Career management in management of today's organizations. *Vestnik Omskogo universiteta. Seriya «Ekonomika» = Bulletin of Omsk University. Series «Economics»*, 2014, no. 3, pp. 60–67. (In Russian).
11. Ozernikova T. G., Solodova N. G., Bylkov V. G. et al.; Vinokurov M.A. (ed.) *Teoretiko-metodologicheskie osnovy formirovaniya sistemy upravleniya chelovecheskimi resursami regiona* [Theoretical and methodological basics of forming management system for regional human resources] Irkutsk, Baikal State University Economics and Law Publ., 2009. 228 p.
12. Vinokurov M. A., Ozernikova T. G. (ed.) *Upravlenie personalom organizatsii* [Company personnel management]. Irkutsk, Baikal State University Economics and Law Publ., 2009. 568 p.
13. Kibanov A. Ya. (ed.) *Upravlenie personalom organizatsii* [Company personnel management]. 3rd ed. Moscow, Infra-M Publ., 2005. 638 p.
14. Vinokurov M. A. (ed.) *Upravlenie chelovecheskimi resursami: teoreticheskii i prikladnoi aspekty* [Human resources management: theoretical and applied aspects]. Irkutsk, Baikal State University Economics and Law Publ., 2009. 148 p.
15. Edvards Kh. *Upravlenie talantami* [Management of talents]. Available at: <http://trends.skolkovo.ru/2013/07/upralenie-talantami/>.
16. Ruth Stuart et al. *Annual survey report. Learning and Development 2015*. London, 2015. 43 p.
17. Bersin J. *Talent Management: What is it? Why Now?* Available at: <http://www.bf.umich.edu/docs/KeyReferenceArticles.pdf>.
18. Clutterbuck D. *The talent wave: Why succession planning fails and what to do about it?* Kogan Page, 2012. 244 p.
19. Thomas H. Davenport, Jeanne Harris, Jeremy Shapiro. Competing on Talent Analytics. *Harvard Business Review*, 2010, October, pp. 52–58.
20. Anthony Hesketh. *Key findings and conclusions*. London, CIPD, 2014. 8 p.
21. Barry Sheerman, Peter Ayliffe et al. *Management 2020. Leadership to unlock long-term growth*. London, Chartered Management Institute, 2014. 60 p.
22. Paul A. Turner, Carole Tansley, Lynette Harris, Jim Stewart, Anne Sempik. *Talent: Strategy, Management, Measurement*. London, CIPD, 2007.

Информация об авторах

Солодова Наталия Германовна — доктор экономических наук, профессор, заведующий кафедрой экономики труда и управления персоналом, Байкальский государственный университет экономики и права, 664003, г. Иркутск, ул. Ленина, 11, e-mail: solodova-ng@isea.ru.

Васильева Александра Николаевна — старший преподаватель, кафедра экономики труда и управления персоналом, Байкальский государственный университет экономики и права, 664003, г. Иркутск, ул. Ленина, 11, e-mail: vasilieva_an@mail.ru.

Authors

Natalia G. Solodova — Doctor habil. (Economics), Professor, Head of Chair of Labor Economics and Personnel Management, Baikal State University of Economics and Law, 11 Lenin St., 664003, Irkutsk, Russian Federation; e-mail: solodova-ng@isea.ru.

Aleksandra N. Vasilyeva — Senior Lecturer, Chair of Labor Economics and Personnel Management, Baikal State University of Economics and Law, 11 Lenin St., 664003, Irkutsk, Russian Federation; e-mail: vasilieva_an@mail.ru.

Библиографическое описание статьи

Солодова Н. Г. Управление человеческими ресурсами: проблемы и перспективы / Н. Г. Солодова, А. Н. Васильева // *Baikal Research Journal*. — 2015. — Т. 6, № 4. — DOI : [10.17150/2411-6262.2015.6\(4\).14](https://doi.org/10.17150/2411-6262.2015.6(4).14).

Reference to article

Solodova N. G., Vasilyeva A. N. Human resources management: problems and prospects. *Baikal Research Journal*, 2015, vol. 6, no. 4. DOI : [10.17150/2411-6262.2015.6\(4\).14](https://doi.org/10.17150/2411-6262.2015.6(4).14). (In Russian).