

ОРИГИНАЛЬНАЯ СТАТЬЯ



DOI: 10.26794/2304-022X-2024-14-3-110-134

УДК 331.1(045)

JEL D20, F00, J24

Исследование практик формирования и развития человеческого капитала в компаниях различных отраслей на российском рынке

Е.С. Яхонтова, Д.В. Кутявин
РАНХиГС, Москва, Россия

АННОТАЦИЯ

Синергетический эффект, в создании которого участвуют практически все глобальные тренды, повышает значимость формирования человеческого капитала (ЧК) для сохранения компаний на рынке и их уверенности в будущем независимо от размера и вида деятельности. Однако, несмотря на неослабевающий интерес научной общественности к проблематике, связанной с ЧК, в этой области остается много «белых пятен». **Цель работы** — изучение практик формирования человеческого капитала, которые применяют компании, ведущие бизнес в России в современных реалиях, выявление отраслевых особенностей и изложение рекомендаций. Для ее достижения авторами проведено анкетирование руководителей предприятий из разных сегментов экономики. В результате анализа полученных данных были сделаны выводы о том, что не во всех организациях имеется общепринятое определение ЧК и далеко не везде существуют процедуры его оценки. Также были выявлены проблемы, связанные с развитием персонала, созданием конкурентных условий труда сотрудников, поиском потенциальных работников и внутренним заполнением вакансий. **Методология** данной работы основана на системном подходе и анкетировании и таких общенаучных методах, как синтез, анализ, сравнение и обобщение. Несмотря на то что, по мнению авторов исследования, в нем были рассмотрены не все проблемы формирования ЧК и его влияния на устойчивость организаций, полученные **результаты** могут быть полезны руководителям компаний в целях совершенствования деятельности по развитию рассматриваемого вида капитала. **Ключевые слова:** человеческий капитал; управление персоналом; формирование человеческого капитала; экономика знаний; рынок труда

Для цитирования: Яхонтова Е.С., Кутявин Д.В. Исследование практик формирования и развития человеческого капитала в компаниях различных отраслей на российском рынке. *Управленческие науки = Management Sciences*. 2024;14(3):110-134. DOI: 10.26794/2304-022X-2024-14-3-110-134

ORIGINAL PAPER

Research of Practices of Formation and Development of Human Capital in Companies of Various Industries on the Russian Market

E.S. Yakhontova, D.V. Kutyavin
RANEPA, Moscow, Russia

ABSTRACT

Almost all global trends create a synergistic effect, which increases the importance of forming and developing human capital to ensure the survival of companies in the market and their confidence in the future, regardless of their size and type of activity. However, despite the unflagging and continued interest of the scientific community in the issues related to human capital, there are still many “white spots” in this area. **The aim of this work** is to explore the approaches to forming and developing human capital applied by companies doing business in Russia in the current realities and modern conditions, to identify industry specifics and to outline recommendations. To achieve this goal, the authors conducted a questionnaire

© Яхонтова Е.С., Кутявин Д.В., 2024

survey of managers of enterprises from different segments of the economy. As a result of the analysis of the obtained data, the conclusions were made that not all organisations have a generally accepted definition of HR and not everywhere there are procedures for its assessment. The problems related to personnel development, creation of competitive labour conditions for employees, search for potential employees and internal filling of vacancies were also revealed. **The methodology** of this work is based on a systemic approach and surveying, as well as general scientific methods such as synthesis, analysis, comparison, and generalization. **Research results:** Despite the fact that, in the opinion of the authors of the study, it did not consider all the problems of human capital formation and its impact on the sustainability of organisations, the obtained results allowed for the identification of the peculiarities of approaches to forming and developing human capital, considering industry specifics, and can be useful to develop practical recommendations for managers of companies aimed at improving this activity. **Originality:** This study presents, for the first time, a comprehensive overview of the approaches to forming and developing human capital in companies across various industries in the Russian labor market.

Keywords: human capital; personnel management; formation of human capital; knowledge economy; labor market

For citation: Yakhontova E.S., Kutyavin D.V. Research of practices of formation and development of human capital in companies of various industries on the Russian market. *Upravlencheskie nauki = Management Sciences*. 2024;14(3):110-134. DOI: 10.26794/2304-022X-2024-14-3-110-134

ВВЕДЕНИЕ

Практически все глобальные тренды современной бизнес-среды связаны с усилением запроса на повышение качества работы менеджмента по формированию человеческого капитала (ЧК) компаний для сохранения ими конкурентных позиций и поступательного развития в динамичной и слабо предсказуемой среде. Так, исследование Глобального Института МакКинзи убедительно показало, что подобная деятельность руководства в целях развития персонала и эффективного управления им дает предприятиям конкурентное преимущество¹. Несмотря на то что проблематика ЧК находится в сфере научных интересов зарубежных и ряда отечественных исследователей, многие вопросы его формирования и развития остаются открытыми. Международные консалтинговые компании время от времени проводят изучение подходов к рассмотрению данной проблемы, не затрагивая, однако, деятельность организаций, ведущих бизнес на территории Российской Федерации.

В целом важная роль человеческого фактора в экономической деятельности подчеркивалась еще основателями классической экономической теории — Петти [1, с. 324], Рикардо [2, с. 308], Смитом [3, с. 490]. Основателями современной теории ЧК в мировом научном сообществе принято считать Т. Шульца и Г. Беккера, предложивших этот термин

в 60-х гг. XX столетия — об этом один из авторов настоящей статьи уже писал ранее [4, с. 55–67]. Под ЧК Шульц подразумевал совокупность инвестиций в человека, повышающих его способность к труду [5, с. 455–458]. По мнению Г. Беккера, эти инвестиции направляются в основном на обучение, производственную подготовку, здравоохранение, трудовую миграцию [6]. Дивидендами от такого рода инвестиций являются развитие потенциала человека, его интеллекта, а также рост производительной силы [7, с. 534].

Среди представителей отечественной науки также можно выделить ученых, чьи научные интересы относятся к сфере рассматриваемого вида капитала. Это Р.И. Капелюшников, считающий ЧК определенным запасом знаний, способностей и мотиваций, которые присущи определенному человеку [8]; А.Н. Азрилиян, рассматривающий ЧК как «образование, квалификацию, приобретенные в процессе производства; знания и навыки, воплощенные в рабочей силе» [9, с. 470]; Е.С. Яхонтова, называвшая ЧК совокупностью компетенций компании, принадлежащих ей и способствующих достижению ее целей [10, с. 48–55]; С.А. Дятлов, воспринимающий ЧК как сформированный в результате инвестиций и накопленный человеком определенный запас здоровья, знаний, навыков, способностей, мотиваций, целесообразно использующийся в той или иной сфере общественного воспроизводства, содействующий росту производительности труда и эффективности производства и тем самым влияющий на рост заработков [11, с. 10].

Можно выделить человеческий капитал работника (индивидуума), организации и государства [4, с. 55–67]. ЧК индивидуума — совокупность личностных качеств, знаний, навыков и способностей

¹ McKinsey Global Institute. 2023. Performance through people: Transformation human capital into competitive advantage. URL: <https://www.mckinsey.com/mgi/our-research/performance-through-people-transforming-human-capital-into-competitive-advantage?stcr=6684B0CCFEED47309268B8BB1A7E6B51&cid=other-eml-ttn-mip-mck&hlkid=dc78ca3265f2423ea1b76a69b0ba17d8&hctky=2136184&hdpid=c88cd392-ac9a-4010-8b2d-0c7649781db8>

человека, которые применяются им в производственной деятельности с целью получения выгод. Качество имеющегося ЧК работника необходимо поддерживать для сохранения конкурентоспособности на рынке труда путем реинвестирования части полученных выгод в его образование и здоровье, а также использования на регулярной основе в производственной деятельности имеющихся у него знаний и навыков. В свою очередь ЧК компании — это совокупность ЧК ее сотрудников, которая результативно используется для достижения целей, а суммарный ЧК работников предприятий в пределах территории одной страны является ЧК государства.

Существуют два механизма формирования ЧК организации — обучение персонала для приобретения недостающей компетенции и найм уже обладающих требуемыми навыками сотрудников «извне». При этом для извлечения максимальной выгоды из сформированного человеческого капитала компаниям необходимо создавать такие условия, которые помогали бы его полноценному раскрытию. Организации конкурируют между собой за получение наиболее качественного ЧК; работники же имеют право выбирать, где им реализовывать свои способности — это и представляет собой механизм рынка труда. Системы формирования ЧК государства были описаны еще в работах основателей теории Шульца и Беккера [7, с. 534].

Актуальные проблемы отечественного рынка труда описаны в макроэкономическом анализе, проведенном Р.И. Капелюшниковым в 2023 г. Автор констатирует убыль рабочей силы и занятости, связанных с действием демографических факторов — сокращением общей численности населения России и его постепенным старением [12, с. 78]. Облегчить ситуацию могут запущенные процессы цифровой трансформации, что закономерно ведет к уменьшению состава одних категорий персонала при одновременном повышении требований к другим [13, 14].

Текущее положение дел осложняется геополитической обстановкой и ее влиянием на ЧК и экономику. Так, по мнению В. Гимпельсона, сочетание санкций, контрсанкций и импортозамещения является сильным шоком для ЧК [15, с. 234–238]. Имеющиеся проблемы также констатируются в актуальных исследованиях, согласно которым у 60% компаний наблюдается дефицит персонала, а количество незакрытых вакансий

исчисляется сотнями тысяч², что закономерно ведет к деградации ЧК.

Цель настоящей работы — исследование подходов к формированию человеческого капитала, которые применяют компании (в контексте турбулентной ситуации в экономике России в целом и на рынке труда в частности), и выявление его отраслевых особенностей. С ее достижением авторы связывают решение таких задач, как проведение анкетирования руководителей компаний, анализ полученных данных и разработка рекомендаций для последующих исследований и совершенствования подходов к работе с персоналом в компаниях.

МЕТОДИКА ИССЛЕДОВАНИЯ

Исследование проходило в три этапа:

1 этап (подготовительный). В конце 2022 г. были сформулированы цель и задачи, определены целевая аудитория, выборка, а также разработана анкета с использованием как шкал Лайкерта, так и вопросов закрытого типа. Анкета содержала 5 тематических блоков и состояла из 34 вопросов, охватывающих следующие процессы:

1. Общее понимание ЧК в организации. Кадровая политика компаний: результаты проведения и трудности.
2. Оценка ЧК: критерии оценки и частота проведения.
3. Практики развития ЧК.
4. Удержание персонала. Работа с потенциалом сотрудников.
5. Оценка положения компании на рынке труда.

Целевой аудиторией выступили менеджеры различного уровня. Генеральной совокупностью явились все 2 600 000 зарегистрированных отечественных компаний (данные ФНС России³). Использовалась вероятностная выборка, представляющая собой набор элементов, отобранных случайным образом и независимых друг от друга. Ее размер был рассчитан с помощью калькулятора выборки⁴ исходя из следующих величин: объем целевой группы — 2 600 000 организаций; степень достовер-

² Золотые руки: в России тотальный дефицит кадров. Форбс бизнес. 2023. URL: <https://www.forbes.ru/biznes/497478-zolotye-ruki-v-rossii-total-nyj-deficit-kadrov>

³ Количество созданных в РФ компаний в I кв. увеличилось на 17% год к году. Интерфакс. 2023. URL: <https://www.interfax.ru/business/895266>

⁴ Калькулятор размера выборки. URL: <https://ru.surveymonkey.com/mp/sample-size-calculator/>

ности — 95% (общепринятый стандарт); погрешность — 10%. Расчет показал, что для обеспечения определенного уровня погрешности выборка должна состоять из не менее, чем 97 участников.

2 этап — тестирование анкеты. До осуществления практической части исследования в 2022 г авторами были проведены пилотные проверки в трех компаниях различных секторов экономики [FMCG⁵; ИТ и разработка ПО (далее ИТ); образование, наука и здравоохранение]. Состоятельность анкеты была подтверждена с помощью методики тест-повторяемости. На выбранных предприятиях тестирование прошли разные сотрудники с интервалом в три месяца. По итогам полученной от респондентов обратной связи анкета была доработана.

3 этап. Проведение опроса. Опрос проводился в июне 2023 г. в формате онлайн-анкетирования. Анкета была размещена на платформе Google Forms⁶, и все желающие могли ответить на содержащиеся

в ней вопросы. 20% результатов были проверены авторами путем обзвона респондентов и проведения устного интервью. Распространение анкеты проводилось через соцсети в бизнес-сообществах (Лидеры России, Сколково и др.) и ассоциациях выпускников (РАНХиГС, МФТИ, МГУ и др.). При анализе результатов использовался частотный анализ.

В исследовании приняли участие представители различных секторов экономики, таких как нефтегазовая и добывающая отрасли, промышленное и сельскохозяйственное производства, FMCG и др. (рис. 1). Общее число уникальных респондентов равнялось 106, из них 28% представляли зарубежные компании, работающие на российском рынке, и 72% — отечественные предприятия. При подведении итогов авторы статьи выбирали по одному уникальному представителю от компании.

Разделение респондентов по уровню управления выглядит следующим образом: 51% составляет высший менеджмент организаций; 23% — руководители линейных подразделений; 19% — руководители среднего звена, 8% — начальники отдела управления персоналом (HR). Участниками опроса стали представители компаний с различной численностью

⁵ Имеются в виду производство товаров повседневного спроса (англ. Fast-Moving Consumer Goods, FMCG).

⁶ Форма онлайн-анкеты. URL: https://docs.google.com/forms/d/1rZ-GkBrwnrEztDba_IV1ip5DuX78rlSZYwR_Alq-0d4/edit?pli=1

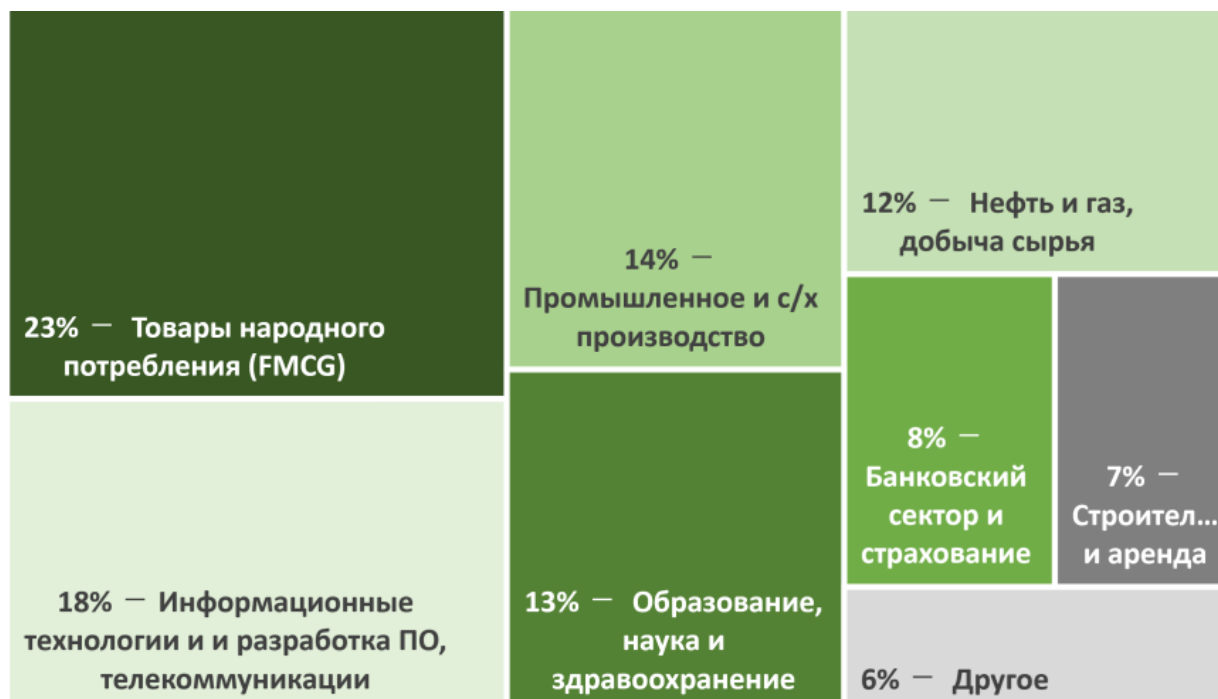


Рис. 1 / Fig. 1. Количество компаний (по отраслям), чьи представители приняли участие в исследовании / Number of companies (by industry) whose representatives took part in the study

Источник / Source: составлено авторами по результатам исследования / compiled by the authors based on the results of the study.

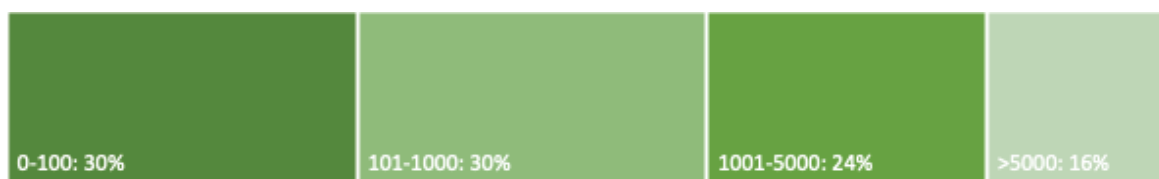


Рис. 2 / Fig. 2. Численность персонала в компаниях, представители которых принимали участие в исследовании / Number of employees in companies whose representatives took part in the study

Источник / Source: составлено авторами по результатам исследования / compiled by the authors based on the results of the study.

персонала (рис. 2), что позволило оценить ситуацию на предприятиях, отличающихся по масштабу.

РЕЗУЛЬТАТЫ ИССЛЕДОВАНИЯ

Авторами представлены результаты, структурированные по тематическим блокам, которые соответствуют всем этапам проводимых в ходе исследования работ по формированию и развитию ЧК. Часть результатов отображена в разрезе отраслей (в тех случаях, когда полученные показатели дифференцированы).

1. Общее понимание ЧК в организации. Кадровая политика компаний: результаты проведения и трудности.

Независимо от вида деятельности организации важно, чтобы ее сотрудники пользовались единым понятийным аппаратом. Его наличие позволяет персоналу проще и быстрее «договариваться» по ключевым вопросам стратегии, понимать и транслировать единую цель на всех уровнях управления. Первое, что хотели определить авторы статьи, это существует ли в компаниях понимание, что пред-

Таблица 1 / Table 1

Определение компаниями понятия ЧК / Companies' definition of the Human capital

Сектор экономики / Sector of the economy	Все человеческие ресурсы / All human resources	Компетенции персонала, используемые для достижения организационных целей / Personnel competencies used to achieve organizational goals	Корпоративные таланты / Corporate talent	Не оперируем таким понятием, как человеческий капитал / Do not operate with such a concept as human capital
Банковский сектор и страхование	37,5%	50,0%	0,0%	12,5%
Информационные технологии и разработка ПО	57,9%	31,6%	0,0%	10,5%
Нефть и газ, добыча сырья	53,8%	15,4%	0,0%	30,8%
Образование, наука и здравоохранение	64,3%	14,3%	0,0%	21,4%
Промышленное и с/х производство	33,3%	33,3%	6,7%	26,7%
Товары народного потребления (FMCG)	41,7%	41,7%	4,2%	12,5%
Строительство и аренда	57,1%	28,6%	0,0%	14,3%
Другое	16,7%	66,7%	0,0%	16,7%
Рынок труда	47,2%	33,0%	1,9%	17,9%

Источник / Source: составлено авторами по результатам исследования / compiled by the authors based on the results of the study.

Таблица 2 / Table 2

**Влияние проводимой кадровой политики на ЧК организаций / The Impact
of the Personnel Policy on the Audit Committee of Organizations**

Сектор экономики / Sector of the economy	Кадровая политика вашей организации ведет к... / Your organization's HR policy leads to...			
	развитию ЧК	сохранению ЧК	сокращению (деградации) ЧК	Затрудняюсь ответить
Банковский сектор и страхование	37,5%	37,5%	0,0%	25,0%
Информационные технологии и разработка ПО	68,4%	15,8%	10,5%	5,3%
Нефть и газ, добыча сырья	53,8%	23,1%	7,7%	15,4%
Образование, наука и здравоохранение	57,1%	14,3%	28,6%	0,0%
Промышленное и с/х производство	26,7%	33,3%	13,3%	26,7%
Производство товаров народного потребления (FMCG)	83,3%	0,0%	8,3%	8,3%
Строительство и аренда	42,9%	57,1%	0,0%	0,0%
Другое	66,7%	33,3%	0,0%	0,0%
Рынок труда в целом	58,5%	20,8%	10,4%	10,4%

Источник / Source: составлено авторами по результатам исследования / compiled by the authors based on the results of the study.

ставляет собой ЧК. В соответствии с результатами исследования в 47% присутствующих на рынке организаций ЧК определяются как все человеческие ресурсы, а еще в 33% — как компетенции сотрудников, позволяющие выполнять поставленные задачи. Вместе с тем почти 20% предприятий не оперируют данным понятием (табл. 1), т.е. среди менеджмента нет единой договоренности, что для них значит ЧК. Худший результат наблюдается в компаниях, работающих в сфере добычи полезных ископаемых (31%), промышленном и сельскохозяйственном производствах (27%).

Исследование также показало, что, по мнению респондентов, на большинстве российских предприятий проводимая кадровая политика ведет к развитию ЧК (59%) или его сохранению (21%) (табл. 2). При этом между отраслями есть различия — например, среди FMCG-компаний проводимая политика ведет к развитию ЧК в 83% случаев, и это наивысший показатель, демонстрирующий отношение отрасли к работе с рассматриваемым

видом капитала. Что касается ряда других секторов экономики, то респонденты либо отмечали, что в их компаниях имеет место негативное влияние проводимой в этой области политики (>25%), либо затруднились ответить: банковский сектор и страхование (25%), образование, наука и здравоохранение (29%), промышленное и сельскохозяйственное производства (40%).

Также стоит отметить, что в большинстве иностранных компаний, работающих на российском рынке, проводимая в области ЧК политика приводит к позитивному результату (70%); что касается отечественных компаний, то, по мнению респондентов, подобного результата удастся добиться только в половине случаев (53%).

Один из ключевых методов работы над повышением уровня ЧК компаний — это развитие персонала, которое, по мнению авторов исследования, должно быть реализовано через принятие долгосрочных планов обучения или включено в дорожную карту компании. В ходе работы было выявлено,

что только в 66% организаций, осуществляющих деятельность на российском рынке, развитие персонала отражено в стратегиях развития. Еще 22% респондентов ответили, что планов относительно кадрового роста в компаниях нет; 12% затруднились ответить (табл. 3).

Авторами статьи выделяется ряд отраслей, предприятиям которых стоит обратить внимание на данный аспект. Так, в сфере строительства у 57% фирм либо нет указанной выше стратегии, либо менеджмент затруднился ответить; в сфере промышленного производства число подобных компаний — 47%, в банковском секторе и в сфере образования, науки и здравоохранения — 50%. В этих организациях необходимо разработать и внедрить планы по развитию персонала, что позволит им лучше адаптироваться к изменениям на рынке, повысить эффективность бизнеса и укрепить свою конкурентоспособность. Наилучшие показатели в данной области имеют предприятия таких отраслей, как ИТ, добывающая, FMCG.

В ходе исследования также были выявлены наиболее распространенные трудности, с которыми сталкиваются компании при формировании ЧК (рис. 3). Более трети респондентов указали, что основные проблемы связаны с отсутствием механизмов его объективной оценки, недостаточным финансированием программ развития ЧК и низкой мотивацией сотрудников к обучению.

Дифференциации между отраслями по данному аспекту выявлено не было, в связи с чем приводятся результаты в целом по рынку труда.

2. Оценка ЧК: критерии оценки и частота проведения.

Процедуры оценки ЧК и динамики его развития/сокращения являются отправными точками, дающими менеджменту понимание текущего положения дел. Они также необходимы для составления плана действий и понимания эффективности проводимых работ. Оценивать ЧК необходимо на регулярной основе. По мнению авторов статьи, оптимальная частота — один раз в год.

Таблица 3 / Table 3

Включение планов развития персонала в стратегию компаний по отраслям / Inclusion of personnel development plans in the strategy of companies by industry

Сектор экономики / Sector of the economy	Да, в качестве долгосрочных планов обучения персонала / Yes, as long-term staff training plans	Да, включена в стратегию управления персоналом и стратегию бизнеса / Yes, it is included in the HR strategy and business strategy	Затрудняюсь ответить / Difficult to answer	Нет / No
Банковский сектор и страхование	25,0%	25,0%	12,5%	37,5%
ИТ и разработка ПО, телекоммуникации	15,8%	57,9%	5,3%	21,1%
Нефть и газ, добыча сырья	38,5%	38,5%	0,0%	23,1%
Образование, наука и здравоохранение	21,4%	28,6%	7,1%	42,9%
Промышленное и с/х производство	26,7%	26,7%	33,3%	13,3%
Товары народного потребления (FMCG)	16,7%	66,7%	12,5%	4,2%
Строительство и аренда	14,3%	28,6%	0,0%	57,1%
Другое	16,7%	50,0%	33,3%	0,0%
Рынок труда в целом	21,7%	44,3%	12,3%	21,7%

Источник / Source: составлено авторами по результатам исследования / compiled by the authors based on the results of the study.



Рис. 3 / Fig. 3. Трудности, с которыми сталкиваются компании в процессе формирования ЧК / Difficulties faced by companies in the process of forming a HC

Источник / Source: составлено авторами по результатам исследования / compiled by the authors based on the results of the study.

В целом на рынке труда оценка ЧК с такой периодичностью или чаще проводится только в 59% компаний; еще в 29% не проводится вообще, а в 12% респондентов затруднились ответить (табл. 4).

С учетом того, что опрашивался менеджмент организаций, который в той или иной мере должен быть вовлечен в оценочные мероприятия, ответ «Затрудняюсь ответить» авторами предлагается

Таблица 4 / Table 4

Проведение оценки системы формирования ЧК / Проведение оценки системы формирования человеческого капитала

Сектор экономики / Sector of the economy	Один раз в два года или чаще / Once every two years or more	Оценка не проводится / Evaluation is not carried out	Затрудняюсь ответить / Difficult to answer
Банковский сектор и страхование	50,0%	12,5%	37,5%
ИТ	73,7%	26,3%	0,0%
Нефть и газ, добыча сырья	53,8%	38,5%	7,7%
Образование, наука и здравоохранение	57,1%	35,7%	7,1%
Промышленное и с/х производство	46,7%	40,0%	13,3%
Товары народного потребления (FMCG)	70,8%	8,3%	20,8%
Строительство и аренда	28,6%	71,4%	0,0%
Другое	50,0%	33,3%	16,7%
Рынок труда в целом	58,5%	29,2%	12,3%

Источник / Source: составлено авторами по результатам исследования / compiled by the authors based on the results of the study.

приравнять к варианту «Оценка не проводится», т.е. в значительном количестве компаний (41% от всего их общего числа на рынке) подобные процедуры оценки отсутствуют.

Особое внимание стоит уделить менеджменту в следующих отраслях: банковский сектор и страхование (50%); промышленное и сельскохозяйственное производство (53%); строительство и аренда (71%). Без оценки эффективности проводимых мероприятий компании могут полагаться на субъективное мнение менеджеров разных уровней или исполнителей, что может привести к существенным ошибкам и недостижению желаемых результатов.

Руководству предприятий рекомендуется осуществлять систематическую оценку, которая позволит более точно понять текущую ситуацию, определить необходимые меры и разработать планы на основе объективных данных, что может способствовать улучшению результативности и устойчивости компаний на рынке.

Проведенное исследование выявило наиболее популярные направления оценки ЧК, используемые российскими организациями (рис. 4), в числе которых:

- оценка уровня лояльности и удовлетворенности персонала — применяется в 43,4% компаний;

- сопоставление уровня заработных плат со схожими компаниями — в 38,7%;

- оценка затрат на обучение и развитие персонала — в 34,0%;

- динамика компетенций — в 32,1%;

- оценка затрат на ФОТ, бонусы и прочие выплаты — в 28,3%.

Основываясь на полученных данных, можно сделать вывод, что большой вес имеют типы оценок, основанные на учете издержек (стоимостные) [16, с. 26], но они не являются преобладающими. Значительная часть компаний уделяет внимание лояльности персонала (43%) и его компетентности (32%). Как правило, внимание уделяется минимум 2–3 аспектам. Можно сделать вывод, что среди организаций, оценивающих свой ЧК, данный вопрос проработан и не требует оперативных корректировок.

3. Практики развития ЧК.

В данном блоке рассматриваются практики совершенствования ЧК через развитие сотрудников компаний, так как рассматриваемый вид капитала неотделим от его носителя. В первом блоке было указано, что только в 66% организаций развитие работников является частью стратегического плана. Подходы к совершенствованию персонала в большинстве своем затрагивают преимущественно действующих сотруд-

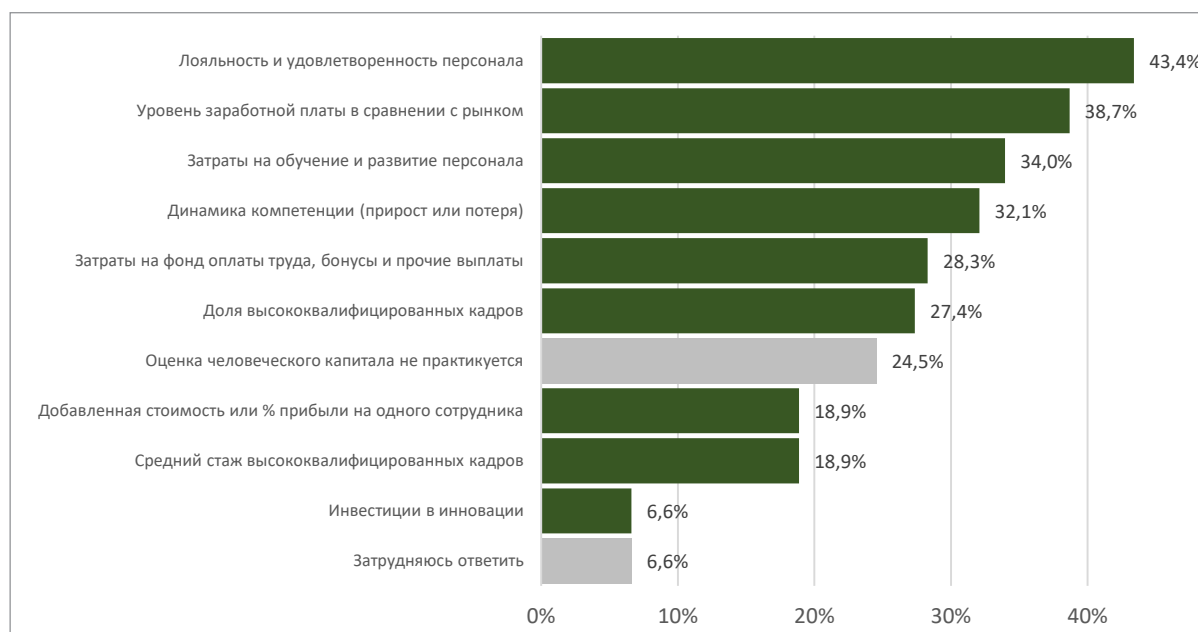


Рис. 4 / Fig. 4. Направления оценки ЧК или эффективности деятельности по его формированию / Directions for assessing human capital or the effectiveness of its formation

Источник / Source: составлено авторами по результатам исследования / compiled by the authors based on the results of the study.



Рис. 5 / Fig. 5. Компоненты стратегии развития персонала / Components of a personnel development strategy

Источник / Source: составлено авторами по результатам исследования / compiled by the authors based on the results of the study.

ников, в то время как всего 12% стратегий содержат планы развития лиц вне организации — таких как школьники, студенты или сотрудники партнерских компаний, и лишь в 9% учитываются программы обучения целевых групп в специализированных образовательных учреждениях (рис. 5).

Низкий процент включения в планы развития внешних кандидатов означает, что предприятия

упускают возможность рассмотрения данной категории лиц как потенциала для формирования собственного ЧК. Важно отметить, что большинству компаний, имеющих стратегию развития сотрудников, свойственно использование более двух компонентов.

Прежде чем выстраивать стратегию по обучению и развитию персонала, менеджменту необходимо

Таблица 5 / Table 5

Проведение оценки потребности в обучении по отраслям / Conducting a training needs assessment by industry

Сектор экономики / Sector of the economy	Проводится ли анализ потребности в обучении? / Is there a training needs analysis?		
	Да	Нет	Затрудняюсь ответить
Банковский сектор и страхование	50,0%	37,5%	12,5%
ИТ	73,7%	15,8%	10,5%
Нефть и газ, добыча сырья	84,6%	15,4%	0,0%
Образование, наука и здравоохранение	57,1%	35,7%	7,1%
Промышленное и с/х производство	60,0%	20,0%	20,0%
Товары народного потребления (FMCG)	79,2%	8,3%	12,5%
Строительство и аренда	57,1%	28,6%	14,3%
Другое	83,3%	16,7%	0,0%
Рынок труда в целом	69,8%	19,8%	10,4%

Источник / Source: составлено авторами по результатам исследования / compiled by the authors based on the results of the study.

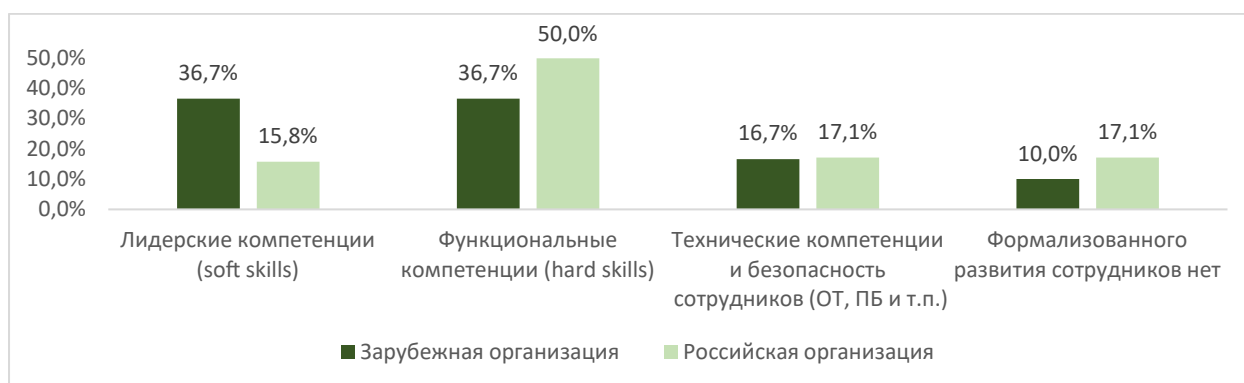


Рис. 6 / Fig. 6. Фокусные направления в обучении и развитии сотрудников / Focus areas in employee training and development

Источник / Source: составлено авторами по результатам исследования / compiled by the authors based on the results of the study.

провести оценку потребности в обучении — проведение оценочных мероприятий дает ему возможность понять отправную точку и сформировать планы не на основании собственных убеждений, а на базе объективной статистики. Подобные мероприятия реализуют 70% предприятий. По мнению авторов исследования, это достаточно высокий показатель. Выделяются три отрасли, в которых подавляющее большинство компаний (>70%) проводят данный вид оценки: ИТ, добыча полезных ископаемых, FMCG (табл. 5).

Было выявлено различие между приоритетами в обучении — так, в 50% российских организаций оно направлено на совершенствование профессиональных навыков, тогда как фокус в зарубежных компаниях разделен поровну (37%) между профессиональными навыками и техниками межличностного взаимодействия (рис. 6). Это, на наш взгляд, является свидетельством стратегического подхода к развитию своего ЧК, поскольку подход, свойственный западным фирмам, основан на более системных инвестициях в обучение и развитие своих кадров.

Распределение направлений обучения по отраслям представлено в табл. 6. Стоит отметить, что наибольшее внимание развитию навыков межличностного взаимодействия уделяют компании в FMCG-отрасли; предприятия остальных секторов экономики ориентированы на функциональные и технические компетенции и безопасность сотрудников (охрана труда, пожарная безопасность и т.п.). В 15% организаций формализованное обучение отсутствует. По нашему мнению, освоение «технических компетенций и безопасности» не способствует полноценному развитию сотрудников

и их ЧК; следовательно, можно допустить, что в 32% компаний на российском рынке фокус на реальное развитие своего ЧК нет, что детерминирует потерю ими устойчивости под давлением неблагоприятных факторов внешней среды.

Соотношение между навыками межличностного взаимодействия и профессиональными умениями не имеет принципиального значения, так как обусловлено исключительно сферой деятельности организации и бизнес-контекстом. Например, в FMCG-отрасли основной фокус делается на навыки межличностного взаимодействия, потому что большая часть рабочих процессов передается компаниями на аутсорсинг, а задача персонала заключается в управлении ими. Обратная ситуация наблюдается в сфере ИТ, промышленном производстве; образовании и здравоохранении.

Одним из ключевых инструментов совершенствования персонала является личный план развития, который составляется по взаимной договоренности сотрудника и вышестоящего менеджера (в том числе HR). По нашему мнению, данный документ должен отображать дельту между текущим состоянием работника (его компетенциями, результативностью) и желаемым уровнем и включать в себя перечень конкретных действий. План развития корректируется сотрудником и вовлеченным менеджментом на регулярной основе. В рамках исследования респонденты ответили на вопросы о практике использовании персональных планов развития и их сроках. В табл. 7 представлены результаты с разделением по секторам экономики. Основываясь на этих данных, можно сделать следующие выводы:

Таблица 6 / Table 6

**Направление фокуса в обучении и развитии сотрудников по отраслям / Direction
of focus in the training and development of employees by industry**

Сектор экономики / Sector of the economy	Навыки межличностного взаимодействия / Interpersonal Skills	Профессиональные навыки / Professional skills	Технические компетенции и безопасность сотрудников / Technical competence and employee safety	Формализованного развития сотрудников нет / There is no formalized development of employees
Банковский сектор и страхование	25,0%	37,5%	0,0%	37,5%
ИТ	5,3%	68,4%	10,5%	15,8%
Нефть и газ, добыча сырья	38,5%	30,8%	30,8%	0,0%
Образование, наука и здравоохранение	7,1%	42,9%	28,6%	21,4%
Промышленное и с/х производство	6,7%	66,7%	13,3%	13,3%
Товары народного потребления (FMCG)	50,0%	29,2%	12,5%	8,3%
Строительство и аренда	0,0%	28,6%	28,6%	42,9%
Другое	16,7%	66,7%	16,7%	0,0%
Рынок труда в целом	21,7%	46,2%	17,0%	15,1%

Источник / Source: составлено авторами по результатам исследования / compiled by the authors based on the results of the study.

- Почти в 1/3 компаний на рынке сотрудники не имеют формализованных персональных планов развития.

- В 37% компаний планы развития есть только у определенной части персонала (например, у потенциальных сотрудников); в 26% — у каждого сотрудника.

- Безусловным лидером в рассматриваемой области является FMCG-сегмент, где существует практика планирования персонального развития; близкие показатели имеют ИТ-компании отрасли, а также предприятия добывающей отрасли.

- Планы развития (если они имеются) в большинстве своем составляются на 1 год и менее (48%); на 2–3 года (21%) и от 3 лет и более (3%).

- Наибольший процент организаций, в которых составляются планы долгосрочного развития (на срок более 3 лет), в отраслях «Образование и наука», «Здравоохранение» (7%), что обусловлено увеличенным циклом пребывания сотрудников

в должности в связи с высокой наукоемкостью рабочих процессов.

Отсутствие планов развития почти в 1/3 компаний на рынке в целом и до 60% в отдельных отраслях является областью для совершенствования, а также сигналом для менеджмента, свидетельствующим о стихийном характере развития персонала, не способствующем развитию/накоплению ЧК. Результаты показали, что фирмы, уделяющие внимание обучению сотрудников, делают это в комплексе — респонденты отмечали использование в среднем четырех образовательных инструментов в одной компании. Наиболее популярными являются развитие на рабочем месте (применяется в 74% компаниях); наставничество (60%) и участие в проектах (58%) (рис. 7).

Формальные инструменты развития отсутствуют в 9% организаций. В масштабах рынка данное значение не является критичным. Стоит отметить, что за последние годы выросла потребность в онлайн-обучении [17, с. 56–64] и, судя по данным

Таблица 7 / Table 7

Практика использования персональных планов развития и их сроков /
Practice of using personal development plans and their deadlines

Сектор экономики / Sector of the economy	Планы развития / Development plans				Сроки планов развития / Timeline of development plans			
	Есть у каждого сотрудника	Есть у некоторых категорий	Затрудняюсь ответить	Планов развития нет	до 1 года	2–3 года	> 3-х лет	Планов развития нет
Банковский сектор и страхование	25,0%	0,0%	25,0%	50,0%	37,5%	12,5%	0,0%	50,0%
ИТ	10,5%	52,6%	15,8%	21,1%	42,1%	31,6%	5,3%	21,1%
Нефть и газ, добыча сырья	23,1%	38,5%	15,4%	23,1%	76,9%	0,0%	0,0%	23,1%
Образование, наука и здравоохранение	7,1%	42,9%	7,1%	42,9%	21,4%	28,6%	7,1%	42,9%
Промышленное и с/х производство	13,3%	46,7%	0,0%	40,0%	46,6%	13,3%	0,0%	40,0%
Товары народного потребления (FMCG)	50,0%	33,3%	8,3%	8,3%	58,3%	29,2%	4,2%	8,3%
Строительство и аренда	28,6%	14,3%	0,0%	57,1%	28,6%	14,3%	0,0%	57,1%
Другое	50,0%	33,3%	0,0%	16,7%	50,0%	33,3%	0,0%	16,7%
Общий итог	25,5%	36,8%	9,4%	28,3%	48,1%	20,8%	2,8%	28,3%

Источник / Source: составлено авторами по результатам исследования / compiled by the authors based on the results of the study.

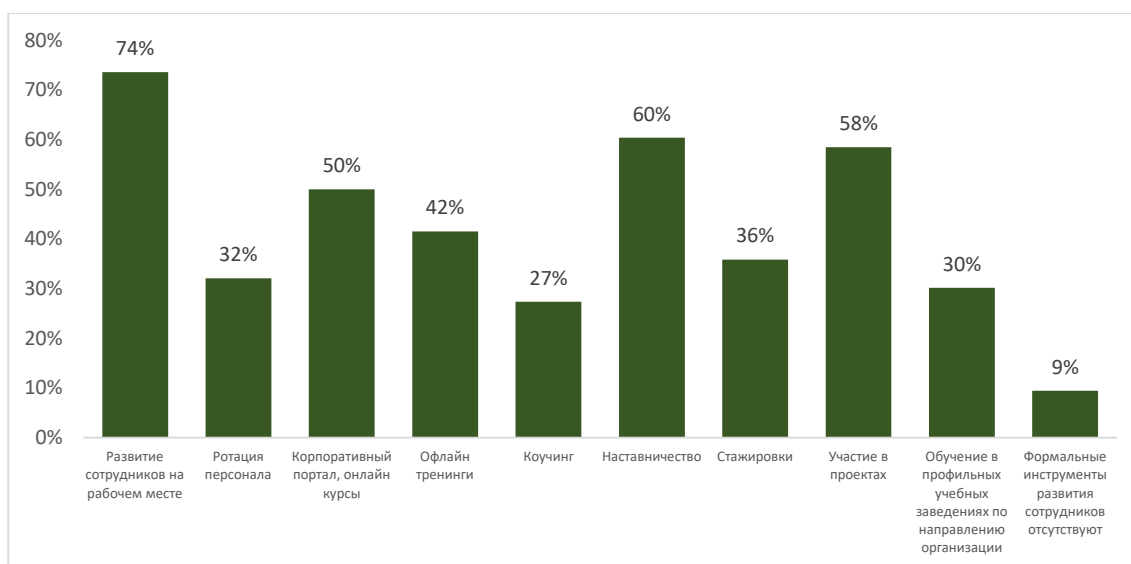


Рис. 7 / Fig. 7. Используемые инструменты обучения и развития сотрудников / Employee training and development tools used

Источник / Source: составлено авторами по результатам исследования / compiled by the authors based on the results of the study.

опроса, такой формат используется уже половиной предприятий. Цикл развития сотрудников завершается оценкой проводимого обучения, которая необходима для понимания уровней качества и результативности подготовки, удовлетворенности персонала, а также для анализа эффективности использования вложенных в образование инвестиций. Наиболее популярными оценками на рынке являются степень удовлетворенности обучением и уровень изменения результативности (рис. 8).

Поскольку целью большинства организаций является получение прибыли⁷, одним из ключе-

⁷ Цель предпринимательской деятельности — получение прибыли. Федеральная налоговая служба (официальный сайт). 29.11.2012. URL: https://www.nalog.gov.ru/rn48/news/activities_fts/4263891

вых показателей, по нашему мнению, должна являться оценка возврата вложенных в обучающие программы инвестиций. При этом в ходе опроса выявлено, что данный критерий применяется только в 7% компаний; в 6% оценка вообще не проводится.

Практически все предприятия на рынке сталкиваются с рядом трудностей в процессе обучения и развития своих сотрудников. В качестве наиболее распространенного среди респондентов ответа звучала «нехватка времени» (18%) (рис. 9), что подразумевает в том числе высокую загрузку работников и их руководителей в основном бизнес-процессе, а также распределение приоритетов в пользу других задач после выполнения прямых рабочих обязанностей.



Рис. 8 / Fig. 8. Оценка применяемых программ обучения / Evaluation of applied training programs

Источник / Source: составлено авторами по результатам исследования / compiled by the authors based on the results of the study.



Рис. 9 / Fig. 9. Выявленные в процессе обучения трудности / Difficulties identified in the learning process

Источник / Source: составлено авторами по результатам исследования / compiled by the authors based on the results of the study.

Одно из решений данной проблемы, предлагаемое авторами статьи, заключается в выделении для сотрудников и менеджмента времени на «процессы развития», которое руководству компаний следует рассматривать как инвестицию в увеличение ЧК организации, позволяющую улучшить знания и результативность персонала. Последовательное решение обнаруженных проблем представляет собой потенциал компаний, способствующий обеспечению ее устойчивости в условиях неопределенности.

4. Удержание и мотивация персонала. Работа с потенциалом сотрудников.

Удержание и мотивация персонала являются важными условиями и элементами системы формирования ЧК предприятий по ряду причин, поскольку:

- позволяют сохранить ценный опыт и знания, которые сотрудники приносят в компанию;
- обеспечивают стабильность и непрерывность работы, что способствует устойчивости бизнеса;
- способствуют развитию уникальной культуры организации;

- помогают снизить издержки на обучение новичков.

Нами выделены следующие аспекты, которые необходимо учитывать менеджменту для решения задачи удержания и мотивации квалифицированных кадров: обеспечение интересной работой; создание высокотехнологичных рабочих мест для стимулирования профессионального роста; конкурентная система вознаграждения и условий труда; наличие льгот и возможности карьерного развития. Так как движение квалифицированных сотрудников, составляющих ядро ЧК компаний, происходит в основном в рамках отрасли, в данном разделе опроса респондентам было предложено оценить положение дел на своем предприятии в сравнении с другими из этой же отрасли.

89% менеджеров определили условия труда в своих организациях либо как находящиеся на конкурентном уровне (53%), либо соответствующие лучшим возможным для компаний данного сектора экономики (36%). В целом на рынке ситуация одинаковая по всем отраслям, кроме FMCG и банковской сферы.

Таблица 8 / Table 8

Условия труда в компаниях на российском рынке / Working conditions in companies in the Russian market

Сектор экономики / Sector of the economy	Условия труда в вашей компании / Working conditions in your company			
	Компания стремится занимать лидирующие позиции в отрасли	Компания поддерживает конкурентные условия труда	Затрудняюсь ответить	Условия труда хуже компаний- конкурентов
Банковский сектор и страхование	37,5%	25,0%	12,5%	25,0%
ИТ	36,8%	57,9%	0,0%	5,3%
Нефть и газ, добыча сырья	30,8%	61,5%	0,0%	7,7%
Образование, наука и здравоохранение	14,3%	64,3%	7,1%	14,3%
Промышленное и с/х производство	20,0%	60,0%	13,3%	6,7%
Товары народного потребления (FMCG)	58,3%	37,5%	4,2%	0,0%
Строительство и аренда	14,3%	85,7%	0,0%	0,0%
Другое	66,7%	33,3%	0,0%	0,0%
Общий итог	35,8%	52,8%	4,7%	6,6%

Источник / Source: составлено авторами по результатам исследования / compiled by the authors based on the results of the study.

В первом случае конкуренция наибольшая — 58% представителей организаций отмечают, что стремятся к созданию лучших в отрасли условий труда. В банковском секторе выделяется полярность ответов: с одной стороны, 63% респондентов положительно характеризуют действия компании; с другой стороны, по мнению 25% участников опроса, условия труда на их рабочих местах хуже, чем у конкурентов (табл. 8).

Для профессионального развития сотрудников организациям необходимо создавать высокотехнологичные рабочие места. С точки зрения применения высоких технологий и их совершенствования наибольшая конкуренция отмечается в сфере добычи сырья. Полярные значения отмечены в строительном секторе: по мнению 57% опрошенных, применяемые технологии соответствуют ситуации в отрасли, но 43% считают, что их предприятие проигрывает конкурентам в этом вопросе.

По мнению авторов, в целом на рынке складывается «здоровая» ситуация, когда 22% компаний стремятся занимать лидирующие позиции, регулярно привносят в отрасли инновации и внедряют

современные технологии; 50% стремятся соответствовать эталонному положению в своем секторе; 18% не выдерживают конкуренции. 10% респондентов затруднились ответить (табл. 9).

В табл. 10 представлены полученные результаты опроса относительно системы вознаграждения за труд и дополнительных льготы для сотрудников. Организациям необходимо придерживаться уровня конкурентов и либо обеспечивать лучшие условия для того, чтобы удерживать работников, либо приглашать на работу персонал из других компаний. В ходе исследования было выявлено, что система оплаты и предоставляемые льготы более чем в 60% компаний являются конкурентными. В части заработной платы обеспечить передовые условия стремятся 6% предприятий, применительно к компенсациям — 9%.

Полученные данные демонстрируют, что в двух секторах экономики уровень вознаграждений и льгот ниже, чем у конкурентов — это «Образование, наука и здравоохранение» (представители 57% компаний считают свою заработную плату меньшей по сравнению с получаемой на других предприятиях данной

Таблица 9 / Table 9

**Создание высокотехнологичных рабочих мест на российском рынке /
Creation of high-tech jobs in the Russian market**

Сектор экономики / Sector of the economy	В вашей организации высокотехнологичные рабочие места? / Do you have high-tech jobs in your organization?			
	Да, занимает лидирующие позиции в отрасли	Да, соответствует положению дел в отрасли	Затрудняюсь ответить	Нет
Банковский сектор и страхование	12,5%	37,5%	25,0%	25,0%
ИТ	26,3%	47,4%	15,8%	10,5%
Нефть и газ, добыча сырья	46,2%	38,5%	7,7%	7,7%
Образование, наука и здравоохранение	7,1%	57,1%	7,1%	28,6%
Промышленное и с/х производство	20,0%	60,0%	0,0%	20,0%
Товары народного потребления (FMCG)	20,8%	54,2%	12,5%	12,5%
Строительство и аренда	0,0%	57,1%	0,0%	42,9%
Другое	33,3%	33,3%	16,7%	16,7%
Общий итог	21,7%	50,0%	10,4%	17,9%

Источник / Source: составлено авторами по результатам исследования / compiled by the authors based on the results of the study.

Таблица 10 / Table 10

Сравнение системы вознаграждения за труд и предоставление льгот / Comparison of the system of remuneration for work and the provision of benefits

Сектор экономики / Sector of the economy	Система вознаграждения за труд / Remuneration system				Дополнительные льготы сотрудникам / Additional benefits for employees			
	Передовая в отрасли	Конкурентная	Затрудняюсь ответить	Ниже среднего в отрасли	Лучшие условия в отрасли	Аналогичные конкурентам	Затрудняюсь ответить	Нет
Банковский сектор и страхование	0,0%	62,5%	25,0%	12,5%	0,0%	62,5%	0,0%	37,5%
ИТ	15,8%	68,4%	5,3%	10,5%	15,8%	63,2%	0,0%	21,1%
Нефть и газ, добыча сырья	0,0%	76,9%	0,0%	23,1%	0,0%	69,2%	0,0%	30,8%
Образование, наука и здравоохранение	0,0%	35,7%	7,1%	57,1%	7,1%	35,7%	14,3%	42,9%
Промышленное и с/х производство	13,3%	46,7%	6,7%	33,3%	0,0%	60,0%	0,0%	40,0%
Товары народного потребления (FMCG)	4,2%	79,2%	4,2%	12,5%	16,7%	79,2%	0,0%	4,2%
Строительство и аренда	0,0%	71,4%	28,6%	0,0%	0,0%	71,4%	0,0%	28,6%
Другое	0,0%	83,3%	16,7%	0,0%	16,7%	50,0%	0,0%	33,3%
Общий итог	5,7%	65,1%	8,5%	20,8%	8,5%	63,2%	1,9%	26,4%

Источник / Source: составлено авторами по результатам исследования / compiled by the authors based on the results of the study.

Таблица 11 / Table 11

Заккрытие вакансий и эффективность программ преемственности / Filling vacancies and the effectiveness of succession programmes

Сектор экономики / Sector of the economy	Вакансии закрываются в основном / Vacancies are filled mainly by			Эффективно ли работают программы преемственности / Are succession programs working effectively		
	внутренним кандидатом	затрудняюсь ответить	внешним кандидатом	Да	затрудняюсь ответить	Нет
Банковский сектор и страхование	12,5%	33,0%	56,5%	12,5%	33,0%	56,5%
ИТ	26,3%	5,3%	68,4%	36,8%	5,3%	57,9%
Нефть и газ, добыча сырья	38,5%	23,1%	38,5%	30,8%	7,7%	61,5%
Образование, наука и здравоохранение	42,9%	14,3%	42,9%	57,1%	28,6%	14,3%
Промышленное и с/х производство	33,3%	6,7%	60,0%	33,3%	20,0%	46,7%
Товары народного потребления (FMCG)	58,3%	16,7%	25,0%	66,7%	12,5%	20,8%
Строительство и аренда	0,0%	14,3%	85,7%	28,6%	14,3%	57,1%
Другое	33,3%	16,7%	50,0%	33,3%	33,3%	33,3%
Общий итог	35,3%	14,7%	50,0%	43,4%	16,0%	40,6%

Источник / Source: составлено авторами по результатам исследования / compiled by the authors based on the results of the study.

отрасли, а сотрудники 43% организаций того же мнения о предоставляемых льготах); аналогично обстоят дела в промышленности и сельскохозяйственном производстве — 33% недовольны вознаграждением за труд, 40% — льготами. Также следует отметить, что

респонденты подчеркивали отсутствие дополнительных льгот (оплата питания, медицинская страховка и мобильная связь) в более чем четверти (26,4%) компаний на рынке. Выгодно выделяется отрасль FMCG, что еще раз подтверждает свойственную ее

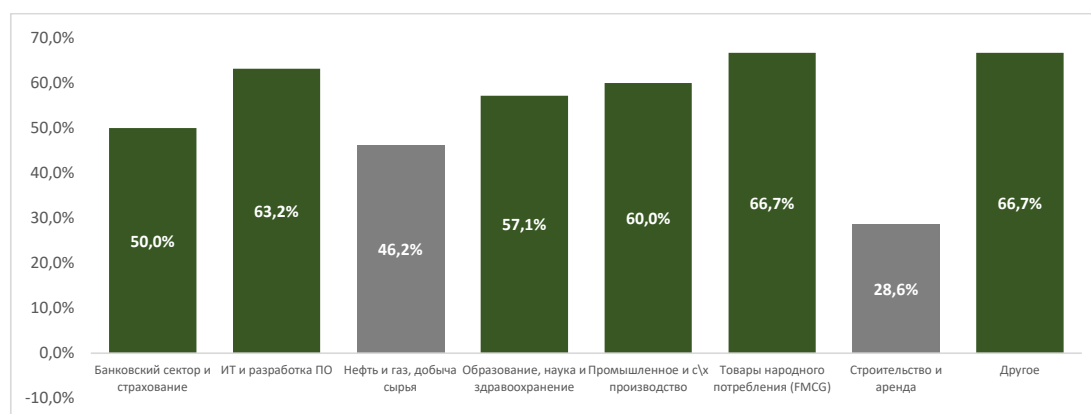


Рис. 10 / Fig. 10. Доля компаний в отрасли, способствующих трансформации персонального развития в профессиональное / Share of companies in the industry that contribute to the transformation of personal development into professional development

Источник / Source: составлено авторами по результатам исследования / compiled by the authors based on the results of the study.

предприятиям высокую степень поддержки сотрудников и сосредоточенность на ключевом виде капитала.

В современном мире, когда концепция «Lifelong learning» [18] имеет высокую практическую применимость, возможность трансформации личного развития в профессиональное играет важную роль и становится одним из факторов, способствующих удержанию персонала. В ходе исследования были определены экономические сектора с наибольшей долей компаний, способствующие подобной трансформации: ИТ — 63%, FMCG — 67%, промышленное и сельскохозяйственное производства — 60% (рис. 10). Наиболее критичная ситуация наблюдается

в компаниях сферы строительства (29%) и добычи сырья (46%).

В среднем 58% организаций на рынке помогают сотрудникам реализовать потенциал и амбиции через трансформацию личного развития в профессиональное; 16% респондентов затруднились ответить; 26% — дали отрицательный ответ.

Долгосрочное развитие компаний в значительной степени зависит от обеспечения преемственности персонала, которая также способствует развитию ЧК. Однако работа над его потенциалом должна начинаться с оценки, однако подобная деятельность свойственна только 46% организаций (рис. 11).

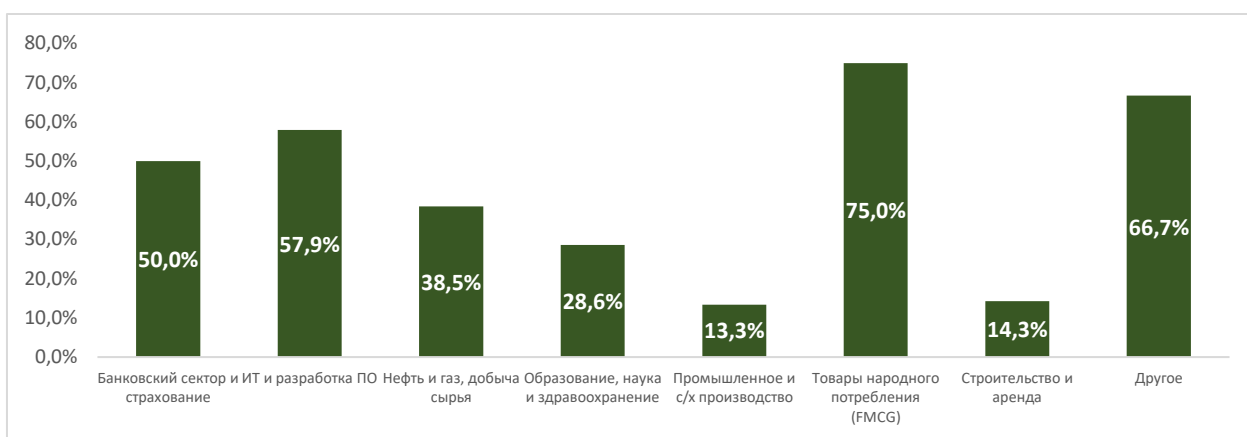


Рис. 11 / Fig. 11. Доля компаний в отрасли, проводящих оценку потенциала сотрудников / Share of companies in the industry that assess the potential of employees

Источник / Source: составлено авторами по результатам исследования / compiled by the authors based on the results of the study.

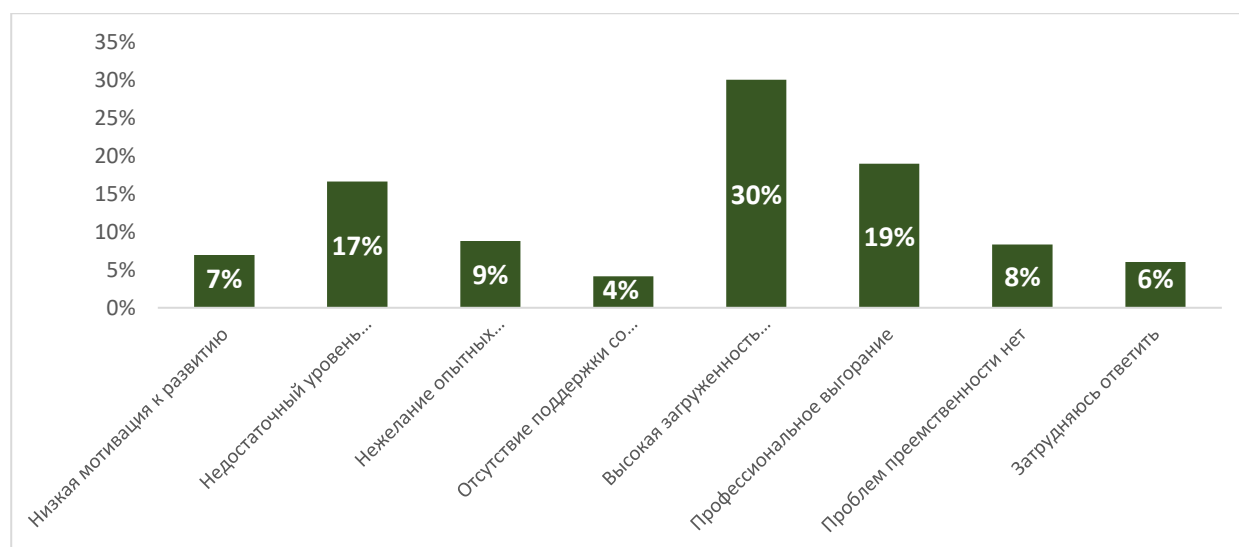


Рис. 12 / Fig. 12. Проблемы при формировании преемственности / Problems in the formation of continuity

Источник / Source: составлено авторами по результатам исследования / compiled by the authors based on the results of the study.

Безусловным лидером в данной области является FMCG-сектор, в котором более 75% предприятий проводят оценку потенциала сотрудников. Также достаточно высокие показатели у сферы ИТ (58%) и банковской отрасли (50%), и это напрямую связано наибольшим представительством в этих секторах западных компаний, ориентация которых на работу с персоналом исторически была на более высоком уровне.

Показательным результатом работы с талантливыми сотрудниками является процент закрытия вакансий внутренними кандидатами (табл. 11) — по мнению респондентов, в целом по рынку так поступают 35% компаний. Эффективность программ преемственности и хорошие результаты подтверждают оценки менеджмента 42% компаний. Наибольший процент отмечен в компаниях FMCG-сектора (58 и 67% соответственно), а также в отраслях «Образование, наука» и «Здравоохранение» (43 и 57%). По мнению авторов, инвестиция в преемственность — это вклад и в ЧК предприятия, и «финальный» результат инвестирования в ЧК конкретного сотрудника.

Работа над преемственностью — трудный и долгий процесс. Так, в результате настоящего исследования были выявлены типичные сопутствующие ему проблемы (рис. 12):

- высокая загруженность персонала отмечена более, чем третью респондентов;
- профессиональное выгорание беспокоит 19% компаний.
- недостаточный уровень компетентности и профессиональной зрелости начинающих сотрудников тревожит 17% от общего числа организаций;
- нежелание опытных сотрудников делиться знаниями подчеркнули 9%;
- низкая мотивация к развитию в целом наблюдается в 7% компаний.

5. Оценка положения компании на рынке труда.

В финальной части опроса респондентам было предложено оценить положение предприятия на рынке труда относительно конкурентов. Несмотря на то что ответы в данном разделе носят субъектив-

Таблица 12 / Table 12

Оценка менеджментом положения их компаний на рынке труда / Management assessment of the position of their companies in the labor market

Сектор экономики / Sector of the economy	Положение компании на рынке труда / Position of the company in the labor market			
	Выигрывает у конкурентов и приобретает компетенции при смене персонала	Проигрывает конкурентам за лучшие кадры, но при этом усиливается	Проигрывает конкурентам и теряет компетенции при смене персонала	Затрудняюсь ответить
Банковский сектор и страхование	25,0%	12,5%	37,5%	25,0%
ИТ и разработка ПО	52,6%	26,3%	15,8%	5,3%
Нефть и газ, добыча сырья	53,8%	15,4%	23,1%	7,7%
Образование, наука и здравоохранение	7,1%	35,7%	14,3%	42,9%
Промышленное и с/х производство	40,0%	13,3%	20,0%	26,7%
Товары народного потребления (FMCG)	33,3%	25,0%	8,3%	33,3%
Строительство и аренда	0,0%	0,0%	28,6%	71,4%
Другое	50,0%	33,3%	0,0%	16,7%
Рынок труда в целом	34,9%	21,7%	17,0%	26,4%

Источник / Source: составлено авторами по результатам исследования / compiled by the authors based on the results of the study.

ный характер (так как менеджмент рассматривал результаты своей компании), они отражают степень доверия управленцев к компании и принимаемым ею стратегиям.

Оценивая позицию организации относительно конкурентов на рынке труда, 35% респондентов указали, что их компания выигрывает в борьбе за кадры и приобретает необходимые компетенции, наращивая свой ЧК. По мнению 22% опрошенных, вопреки тому, что их предприятие проигрывает конкурентам, ему удастся усилить позиции; представители 17% компаний признались, что теряют ЧК при наборе персонала; и 26% затруднились ответить (табл. 12).

Хотя большой процент респондентов не смог четко сформулировать свое мнение, авторами выделяются наиболее часто встречающиеся варианты ответов. Так, 38% респондентов из банковского сектора и страховой отрасли отметили, что проводимая ими политика по работе с персоналом не позволяет наращивать ЧК при обращении на рынок труда, и они проигрывают конкурентам. В свою очередь более половины опрошенных в секторе ИТ и добывающей промышленности подчеркнули, что их компании усиливаются.

При оценке текучести относительно конкурентов мнения респондентов из разных сфер экономики отличались не слишком заметно. В среднем более половины организаций (55%) отмечают один и тот же уровень данного показателя (табл. 13).

Опираясь на эти данные, можно сделать вывод, что наиболее сходная ситуация сложилась в компаниях строительной отрасли: 86% из них дали один и тот же ответ.

В табл. 14 сравниваются результаты ответов на вопрос о наличии проблем найма и оценки привлекательности организаций. Представители большинства предприятий (69%) подчеркнули привлекательность своих кампаний в качестве работодателя, что подтвердилось отсутствием серьезных проблем, связанных с наймом (56%).

Стоит отметить результаты оценки привлекательности предприятий в FMCG-секторе (92%) и в сфере добычи полезных ископаемых (85%). Такие цифры говорят о высоком уровне рыночной конкуренции в этих отраслях, так как большая часть компаний одновременно считает, что она способна привлекать таланты. По мнению респондентов, наименьшее количество проблем испытывают организации ИТ отрасли.

Таблица 13 / Table 13

**Оценка менеджментом текучести персонала относительно конкурентов /
Management assessment of staff turnover relative to competitors**

Сектор экономики / Sector of the economy	Текучесть кадров в вашей компании относительно конкурентов / Turnover in your company relative to competitors			
	Высокая	Затрудняюсь ответить	На таком же уровне	Низкая
Банковский сектор и страхование	0,0%	12,5%	50,0%	37,5%
ИТ и разработка ПО	10,5%	10,5%	47,4%	31,6%
Нефть и газ, добыча сырья	7,7%	7,7%	46,2%	38,5%
Образование, наука и здравоохранение	14,3%	7,1%	50,0%	28,6%
Промышленное и с/х производство	13,3%	0,0%	60,0%	26,7%
Товары народного потребления (FMCG)	4,2%	4,2%	54,2%	37,5%
Строительство и аренда	0,0%	0,0%	85,7%	14,3%
Другое	0,0%	0,0%	66,7%	33,3%
Рынок труда в целом	7,5%	5,7%	54,7%	32,1%

Источник / Source: составлено авторами по результатам исследования / compiled by the authors based on the results of the study.

Таблица 14 / Table 14

**Оценка менеджментом проблем найма и привлекательности компании / Management
assessment of hiring problems and attractiveness of the company**

Сектор экономики / Sector of the economy	Сталкивается ли организация с проблемами найма персонала / Does the organization face hiring problems?			Ваша компания является привлекательным работодателем? / Is your company an attractive employer?		
	Да	Затрудняюсь ответить	Нет, или есть несущественные	Да	Затрудняюсь ответить	Нет
Банковский сектор и страхование	37,5%	12,5%	50,0%	50,0%	37,5%	12,5%
ИТ и разработка ПО	10,5%	0,0%	89,5%	68,4%	21,1%	10,5%
Нефть и газ, добыча сырья	23,1%	7,7%	69,2%	84,6%	7,7%	7,7%
Образование, наука и здравоохранение	42,9%	7,1%	50,0%	50,0%	14,3%	35,7%
Промышленное и с/х производство	66,7%	6,7%	26,7%	53,3%	40,0%	6,7%
Товары народного потребления (FMCG)	45,8%	4,2%	50,0%	91,7%	4,2%	4,2%
Строительство и аренда	42,9%	0,0%	57,1%	57,1%	28,6%	14,3%
Другое	66,7%	0,0%	33,3%	66,7%	0,0%	33,3%
Рынок труда в целом	39,6%	4,7%	55,7%	68,9%	17,9%	13,2%

Источник / Source: составлено авторами по результатам исследования / compiled by the authors based on the results of the study.

ВЫВОДЫ

В соответствии с ранее заявленными целями было проведено исследование подходов, которые применяют к формированию ЧК компании, ведущие свою деятельность на российском рынке труда. В ходе работы были выявлены отраслевые особенности. Полученные результаты позволяют сделать ряд выводов:

1. В большинстве организаций отсутствует общепринятое определение ЧК, хотя многие (>50%) видят связь между ЧК и политикой управления персоналом.

2. Процедуры оценки ЧК являются отправной точкой для принятия решений на основе реального понимания текущего положения дел. При этом они проводятся только в 60% компаний.

3. Существуют системные проблемы в развитии персонала на предприятиях и за их пределами — большинство из них проводит оценку потребности в обучении (70%), что позволяет разработать образовательную стратегию на основе объективных данных. В целом на рынке до 60% компаний отдельных

отраслей не имеют персональных планов развития сотрудников, что требует усовершенствования и является сигналом для менеджмента.

4. Большинство организаций называют своей целью создание улучшенных (36%) или конкурентоспособных (53%) условий труда. Примерно 20% утверждают, что занимают лидирующие позиции в своей отрасли в области создания высокотехнологичных рабочих мест. Более половины фирм отмечают наличие конкурентной системы вознаграждения и предоставления дополнительных льгот по сравнению с другими предприятиями отрасли.

5. Для усиления своей позиции компании могут обратить внимание на взаимодействие с потенциальными сотрудниками. Так, всего около 40% респондентов подчеркивают эффективность программ преемственности по месту их работы, что соответствует низкому проценту внутреннего заполнения вакансий (35%). Высокая загруженность работников указывается в качестве основной причины, затрудняющей работу по развитию потенциала компаний.

Авторы исследования признают, что не все аспекты формирования ЧК и его влияния на устойчивость организаций были рассмотрены. Особое внимание следует уделить изучению влияния мировоззрения и мышления руководителей на практики управления персоналом, а также формированию и развитию ЧК. Представляется интересным исследование взаимовлияния ЧК и организационной культуры. В частности, как последняя, будучи традиционной и иерархической с доминирующими авторитарными стилями управления, может стоять у истоков вертикального и горизонтального сотрудничества руководителей с целью формирования и развития ЧК?

Авторы статьи также считают актуальным анализ подходов к планированию и бюджетированию в турбулентной среде.

РЕКОМЕНДАЦИИ МЕНЕДЖМЕНТУ КОМПАНИЙ

Исследование позволило выработать совокупность взаимосвязанных рекомендаций, реализация которых будет способствовать формированию и развитию ЧК компаний, в числе которых:

1. Разработка общепринятого определения ЧК в контексте управления для использования внутри компаний.

2. Внедрение практики регулярной оценки ЧК с применением комплексных показателей для мониторинга динамики и повышения эффективности кадровых решений.

3. Использование системного подхода к совершенствованию корпоративной кадровой политики, способствующей развитию ЧК.

4. Финансирование программы развития и мотивация сотрудников к обучению с целью преодоления трудностей, связанных с развитием ЧК.

5. Проявление внимания к реализации стратегического партнерства с профильными учебными заведениями для повышения эффективности программ формирования преемственности.

6. Выделение времени для обучения и развития персонала как одного из приоритетных направлений в рамках программ и проектов оптимизации бизнес-процессов.

7. Применение комплексного подхода к совершенствованию собственной репутации как работодателя, включая создание высокотехнологичных рабочих мест.

8. Создание и поддерживание вокруг себя экосистемы, нацеленной на раннюю профессиональную ориентацию молодежи.

СПИСОК ИСТОЧНИКОВ

1. Петти В. Экономические и статистические работы. Пер. с англ. М.: Соцэкгиз; 1940. 324 с.
2. Мальтус Т., Кейнс Д., Ларин Ю. Антология экономической классики. Т. 2. М.: Эконом; 1993. 486 с.
3. Смит А. Исследование о природе и причинах богатства народов. Пер. с англ. М.: Соцэкгиз; 1956. 490 с.
4. Кутявин Д. В. Эволюция отношений к «человеческому фактору» в экономической деятельности и генезис понятия «человеческий капитал». Корпоративный менеджмент и бизнес-образование. М.: МАКС Пресс; 2022;(5):55–67.
5. Семенов В. И., Черненко И. М. Социальная ответственность предприятий металлургической промышленности как способ привлечения инвестиций в человеческий капитал. Инновации в материаловедении и металлургии. Мат. IV Междунар. интерактив. науч.-практ. конф. Екатеринбург: Изд-во Урал. ун-та; 2015:455–458.
6. Becker G. S. Investment in human capital: A theoretical analysis. *Journal of Political Economy*. 1962;70(5–2):9–49. DOI: 10.1086/258724
7. Becker G. S. Human capital. New York, NY: Columbia University Press; 1964. 534 p.
8. Капелюшников Р. И. Концепция человеческого капитала. Критика современной буржуазной политической экономии. М.: Наука; 1977.
9. Азрилиян А. Н., ред. Большой экономический словарь. М.: Фонд «Правовая культура»; 1994. 528 с.
10. Яхонтова Е. С. Цифровая трансформация и модели управления компанией. *Проблемы теории и практики управления*. 2020;(1):48–55.
11. Добрынин А. И., Дятлов С. А., Курганский С. А. Методология человеческого капитала. *Экономика образования*. 1999;(1): 24–30

12. Капелюшников Р.И. Российский рынок труда: статистический портрет на фоне кризисов. М.: Изд. дом ВШЭ; 2023. 78 с. URL: https://wp.hse.ru/data/2023/05/16/2015545143/WP3_2023_02____.pdf
13. Завьялова Е.К., Латуха М.О. Управление развитием человеческих ресурсов. СПб.: Изд-во СПбГУ; 2017. 252 с.
14. Benson-Armer R., Gast A., van Dam N. Learning at the speed of business. *McKinsey Quarterly*. 2016;(2):115–121. URL: <https://www.mckinsey.com/~media/McKinsey/Business%20Functions/Strategy%20and%20Corporate%20Finance/Our%20Insights/mckinsey%20quarterly%202016%20number%202%20overview%20and%20full%20issue/Q216%20McKinseyQuartely%20FullIssue.pdf>
15. Гимпельсон В.Е. Человеческий капитал в эпоху санкций и контрсанкций: некоторые перераспределительные последствия. *Журнал Новой экономической ассоциации*. 2022;(3):234–238. DOI: 10.31737/2221–2264–2022–55–3–16
16. Корицкий А.В. Введение в теорию человеческого капитала. Новосибирск: СибУПК; 2000. 112 с.
17. Яхонтова Е.С., Кутявин Д.В., Володина В.В. Вызов пандемии для систем обучения и развития персонала. *Вестник университета (Государственный университет управления)*. 2022;(9):56–64. DOI: 10.26425/1816–4277–2022–9–56–64
18. Andreev I. Lifelong learning. Valamis. Feb. 17, 2022. URL: <https://www.valamis.com/hub/lifelong-learning>

REFERENCES

1. Petty W. The economic writings of Sir William Petty together with the Observations upon the bills of mortality more probably by captain John Graunt. Cambridge: Cambridge University Press; 1899. 422 p. (Russ. ed.: Petty W. Ekonomicheskie i statisticheskie raboty. Moscow: Sotsekgiz; 1940. 324 p.).
2. Malthus T., Keynes J., Larin Yu. Anthology of economic classics. Vol. 2. Moscow: Ekonov; 1993. 308 p. (In Russ.).
3. Smith A. An inquiry into the nature and causes of the wealth of nations. London: Methuen & Co., Ltd.; 1904. 1152 p. (Russ. ed.: Smith A. Issledovanie o prirode i prichinakh bogatstva narodov. Moscow: Sotsekgiz; 1956. 490 p.).
4. Kutyavin D.V. The evolution of attitudes towards the “human factor” in economic activity and the genesis of the concept of “human capital”. In: Corporate management and business education. Moscow: MAKSPress; 2022;(5):55–67. (In Russ.).
5. Semenov V.I., Chernenko I.M. Social responsibility of metallurgical industry enterprises as a way to attract investment in human capital. In: Innovations in materials science and metallurgy. Proc. 4th Int. interact. sci.-pract. conf. Ekaterinburg: Ural University Publ.; 2015:455–458. (In Russ.).
6. Becker G.S. Investment in human capital: A theoretical analysis. *Journal of Political Economy*. 1962;70(5–2):9–49. DOI: 10.1086/258724
7. Becker G.S. Human capital. New York, NY: Columbia University Press; 1964. 534 p.
8. Kapelyushnikov R.I. The concept of human capital. In: Criticism of modern bourgeois political economy. Moscow: Nauka; 1977. (In Russ.).
9. Azriliyan A.N., ed. Large economic dictionary. Moscow: “Pravovaya kul’tura” Foundation; 1994. 470 p. (In Russ.).
10. Yakhontova E.S. Digital transformation and management models of a company. *Problemy teorii i praktiki upravleniya = Theoretical and Practical Aspects of Management*. 2020;(1):48–55. (In Russ.).
11. Dobrynin A.I., Dyatlov S.A., Kurganskii S.A. Human capital methodology. *Ekonomika obrazovaniya = Economics of Education*. 1999;(1):24–30 (In Russ.).
12. Kapelyushnikov R.I. The Russian labor market: A statistical portrait against the backdrop of crises. Moscow: HSE Publ.; 2023. 78 p. URL: https://wp.hse.ru/data/2023/05/16/2015545143/WP3_2023_02____.pdf (In Russ.).
13. Zav’yalova E.K., Latukha M. O. Managing human resource development. St. Petersburg: St. Petersburg State University Publ.; 2017. 252 p. (In Russ.).
14. Benson-Armer R., Gast A., van Dam N. Learning at the speed of business. *McKinsey Quarterly*. 2016;(2):115–121. URL: <https://www.mckinsey.com/~media/McKinsey/Business%20Functions/Strategy%20and%20Corporate%20Finance/Our%20Insights/mckinsey%20quarterly%202016%20number%202%20overview%20and%20full%20issue/Q216%20McKinseyQuartely%20FullIssue.pdf>

15. Gimpelson V.E. Russian human capital in times of sanctions and counter-sanctions: Some redistributive implications. *Zhurnal Novoi ekonomicheskoi assotsiatsii = Journal of the New Economic Association*. 2022;(3):234–238. (In Russ.). DOI: 10.31737/2221–2264–2022–55–3–16
16. Koritskii A.V. Introduction to the theory of human capital. Novosibirsk: Siberian University of Consumer Cooperation; 2000. 112 p. (In Russ.).
17. Yakhontova E.S., Kutuyavin D.V., Volodina V.V. Pandemic challenge for staff training and development systems. *Vestnik universiteta (Gosudarstvennyi universitet upravleniya)*. 2022;(9):56–64. (In Russ.). DOI: 10.26425/1816–4277–2022–9–56–64
18. Andreev I. Lifelong learning. Valamis. Feb. 17, 2022. URL: <https://www.valamis.com/hub/lifelong-learning>

ИНФОРМАЦИЯ ОБ АВТОРАХ / ABOUT THE AUTHORS



Елена Сергеевна Яхонтова — доктор социологических наук, профессор кафедры корпоративного управления, ВШКУ РАНХиГС, Москва, Россия

Elena S. Yakhontova — Dr. Sci. (Sociology), Professor of the Department of Corporate Management of the Higher School of Management of the RANEPa, Moscow, Russia

<https://orcid.org/0000-0002-2640-8771>
yakhontova-es@ranepa.ru



Дмитрий Васильевич Кутявин — магистр, менеджер продукта по поддержке пользователей бизнес-систем, Mars Russia, РАНХиГС, Москва, Россия

Dmitrii V. Kutuyavin — MSc, Business Systems User Support Product Manager, Mars Russia, RANEPa, Moscow, Russia

<https://orcid.org/0000-0001-8126-4099>

Автор для корреспонденции / Corresponding author:
Kutyavin.dv@gmail.com

Конфликт интересов: авторы заявляют об отсутствии конфликта интересов.

Conflicts of Interest Statement: The authors have no conflicts of interest to declare.

Статья поступила в редакцию 22.02.2024; после рецензирования 08.04.2024; принята к публикации 06.08.2024.

Авторы прочитали и одобрили окончательный вариант рукописи.

The article was submitted on 22.02.2024; revised on 08.04.2024 and accepted for publication on 06.08.2024.

The authors read and approved the final version of the manuscript.