

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования

**РОССИЙСКАЯ АКАДЕМИЯ НАРОДНОГО ХОЗЯЙСТВА И
ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЫ ПРИ ПРЕЗИДЕНТЕ РОССИЙСКОЙ
ФЕДЕРАЦИИ**

На правах рукописи

АВИЛОВА Елена Николаевна

**СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ
КРУПНОГО ГОСУДАРСТВЕННОГО ПРЕДПРИЯТИЯ**

Специальность: 5.2.6. – «Менеджмент»

ДИССЕРТАЦИЯ
на соискание ученой степени
кандидата экономических наук

Научный руководитель:
к.э.н., доцент
Вавилина Алла Владимировна

Москва — 2022

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	3
ГЛАВА 1. ПРОБЛЕМАТИКА СОВРЕМЕННЫХ СИСТЕМ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ КРУПНЫХ ГОСУДАРСТВЕННЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ.....	15
1.1. Общая характеристика кадрового потенциала национальной экономики	15
1.2. Особенности управления персоналом на крупном государственном предприятии.....	25
1.3. Развитие парадигмы системы обратных связей применительно к управлению персоналом крупного государственного предприятия.....	43
ГЛАВА 2. АНАЛИЗ ОБЕСПЕЧЕНИЯ КАДРОВОЙ БЕЗОПАСНОСТИ В СИСТЕМЕ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ КРУПНОГО ГОСУДАРСТВЕННОГО ПРЕДПРИЯТИЯ.....	98
2.1. Общая характеристика проблем кадровой безопасности	98
2.2. Анализ современной практики обеспечения кадровой безопасности	114
2.3. Количественная оценка влияния угроз кадровой безопасности на деятельность предприятия.....	124
2.4. Создание системы кадровой безопасности предприятия.....	131
ГЛАВА 3. СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ МЕХАНИЗМОВ ПРИНЯТИЯ И РЕАЛИЗАЦИИ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ В СИСТЕМЕ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ КРУПНОГО ГОСУДАРСТВЕННОГО ПРЕДПРИЯТИЯ.....	139
3.1. Общая характеристика эффективности управленческих решений.....	139
3.2. Факторный метод сравнения эффективности вариантов управленческого решения.....	144
3.3. Способ прямого мониторинга реализации управленческих решений.....	162
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....	169
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ.....	177
ПРИЛОЖЕНИЯ.....	191

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность темы исследования обусловлена развитием в последние десятилетия государственного сектора экономики, на долю которого приходится сегодня около половины от валового объема выпускаемой продукции и оказываемых услуг в стране. И в то же время в деятельности государственных предприятий нарастают проблемы, связанные с их низкой эффективностью, с замедлением темпов инновационного развития, с отставанием внедрения современных практик управления персоналом. Последняя из обозначенных проблем является следствием неготовности значительной части руководителей государственных предприятий к системным преобразованиям системы управления и их озабоченностью тем, что вносимые изменения негативно скажутся на стабильности производственных процессов.

Именно поэтому во главу угла реформирования системы управления персоналом крупного государственного предприятия сегодня выносятся не вопросы оптимизации практик привлечения или обучения работников, а задачи по повышению результативности работы сотрудников, росту их персональной ответственности, снижению остроты проблем кадровой безопасности и повышению обоснованности принимаемых организационно-кадровых решений.

В перечисленных выше направлениях на нынешнем этапе сформировался существенный разрыв между требуемым уровнем кадрового администрирования и реально используемыми методами управления производственными коллективами. Устранить этот разрыв можно только на основе реализации научных подходов к анализу существующей ситуации и выработке действенных подходов к совершенствованию кадрового менеджмента, в том числе с помощью переосмысления опыта социалистической эпохи и современных зарубежных практик. Такой круг вопросов, по нашему мнению, входит в перечень актуальных направлений совершенствования системы управления персоналом крупного государственного предприятия и потому он составил основное содержание данной диссертационной работы.

Степень разработанности проблемы.

В качестве фундаментальной основы проводимого диссертационного исследования были использованы классические труды таких экономистов, как Ж.С. Сисмонди¹, Д. Рикардо², К. Маркса³, М. Фридмена⁴, Э. Хансена⁵, А.Г. Аганбегяна⁶, Е.Г. Анимицы⁷, В.И. Кушлина⁸, Д.С. Львова⁹, Ж.А. Мингалева¹⁰, А.И. Татаркина¹¹, а также труды выдающихся создателей теории менеджмента: Ф. Тейлора¹², И. Ансоффа¹³, М. Вебера¹⁴, Л. Гильбрета¹⁵ и Ф. Гильбрета¹⁶, О.А. Ерманского¹⁷, П.М. Керженцева¹⁸, Ю.А. Маленкова¹⁹, Е.Л. Цай²⁰, К. Арджирис²¹, П.Ф. Друкер²².

¹ Сисмонди, Ж.С. Новые начала политической экономии. — Москва : Директмедиа Паблишинг, 2008. — 230 с.

² Рикардо, Д. Начала политической экономии и налогового обложения. Избранное. — Москва : Эксмо, 2012. — 957 с.

³ Маркс, К., Энгельс Ф. Капитал — 2-е изд. — Москва, 1960. — Т. 1. — 891 с.

⁴ Фридмен, М., Свидж, Л.Дж. Анализ полезности при выборе среди альтернатив, предполагающих риск // Вехи экономической мысли. Т. 1. Теория потребления и спроса / под общ. ред. В.М. Гальперина. — Санкт-Петербург : Экономическая школа, 2000. — 380 с.

⁵ Хансен, Э. Денежная теория и финансовая политика. — Москва : Дело, 2006. — 311 с.

⁶ Аганбегян, А.Г. Труд руководителя : учеб. пособие для руководящих управленческих кадров. — 3-е изд. — Москва : Экономика, 1977. — 358 с.

⁷ Анимица, Е.Г., Медведева, И.А., Сухих, В.А. Малые и средние города региона: тенденции и стратегия социально-экономического развития. — Екатеринбург : Изд-во УрГЭУ, 2004. — 246 с.

⁸ Кушлин, В.И. Ускорение внедрения научных достижений в производство. — Москва : Экономика, 1976. — 175 с.

⁹ Львов, Д.С. Экономика качества продукции. — Москва : Экономика, 1972. — 255 с.; Львов, Д.С. Экономический рост и качество экономики. — Москва : Русская книга, 2004. — 111 с.

¹⁰ Мингалева, Ж.А. Продолжительность рабочего дня и качество жизни населения: экономико-правовой анализ // Пермский юридический альманах. — 2020. — № 3. — С. 549—561.

¹¹ Татаркин, А.И. Экономическая реформа в регионе: проблемы сочетания федерального и территориального. — Екатеринбург : Наука, 1994. — 280 с.

¹² Тейлор, Ф.У. Принципы научного менеджмента : пер. с англ. А.И. Зак. — Москва : Контроллинг, 1991. — 104 с.

¹³ Ансофф, И. Новая корпоративная стратегия : пер. с англ. С. Жильцов. — Москва : Питер, 1999. — 413 с.; Ансофф, И. Стратегический менеджмент: классическое издание : пер. с англ. / под ред. А.Н. Петрова. — Москва : Бизнеском, 2010. — 342 с.

¹⁴ Вебер, М. Теория социальной и экономической организации. — Москва : Олимп-Бизнес, 2005. — 337 с.

¹⁵ Gilbreth, L.M. The Psychology of Management: The Function of the Mind in Determining, Teaching and Installing Methods of Least Waste. — Nabu Press, 2011. — 360 p.

¹⁶ Гильбрет, Ф. Изучение движения. Метод увеличения производительности труда рабочего / пер. с англ.; под ред. И.Ф. Попова. — 2-е изд. — Ленинград — Москва : Техника управления, 1931. — 111 с.

¹⁷ Ерманский, О.А. Указатель книг и статей по научной организации труда и производства / сост. О.А. Ерманским, при участии Б.Г. Яценко. — Москва : Типо-лит. Нар. ком. путей сообщения, 1921. — 16 с.

¹⁸ Керженцев, П.М. Принципы организации. — Москва : Экономика, 1968. — 464 с.

¹⁹ Маленков, Ю.А. Стратегический менеджмент : учебник. — Москва : Велби, 2009. — 224 с.

²⁰ Цай, Е.Л., Шевчук, И.А., Нехайчук, Д.В. Управление изменениями : учеб. пособие. — Севастополь : Изд-во Российского экономического университета им. Г.В. Плеханова, 2020. — 203 с.

²¹ Арджирис, К. Организационное научение. — Москва : Инфра-М, 2004. — 562 с.

²² Друкер, П.Ф. Практика менеджмента. — Москва : Вильямс, 2007. — 400 с.

В основе проводимого диссертационного исследования были использованы работы специалистов в области управления персоналом М.К. де Вриса²³, А.П. Егоршина²⁴, Р.М. Кантера²⁵, П. Каппелли²⁶, А.Я. Кибанова²⁷, Э.Э. Лоулера²⁸, Д.А. Новикова²⁹, О.Ю. Минченковой³⁰, Э. Мэйо³¹.

При исследовании вопросов использования обратных связей в системах управления персоналом использовался опыт, обобщенный в трудах А.А. Богданова³², Н. Винера³³, Д. Берсина³⁴, С. Бира³⁵ и др. Анализ формирования кадрового потенциала и проблемам персонала в крупных компаниях посвятили свои работы такие авторы, как М. Армстронг³⁶, А.И. Рофе³⁷, Г.Э. Слезингер³⁸, А.Н. Руденко³⁹, А.К. Гастев⁴⁰.

При разработке методов оценивания эффективности принимаемых управленческих решений и цифровизации технологий управления персоналом

²³ *де Врис, М.К.* Мистика лидерства. Развитие эмоционального интеллекта. — Москва : Альпина Паблишер, 2011. — 276 с.

²⁴ *Егоршин, А.П.* Управление персоналом : учебник для вузов. — 5-е изд., доп. и перераб. — Нижний Новгород : Изд-во НИМБ, 2005. — 720 с.

²⁵ *Гоулман, Д.* Управление бизнесом — Москва : Альпина Паблишер, 2016. — 296 с.

²⁶ *Капелли, П., Сингх, Х., Сингх, Д., Усим, М.* Путь Индии: как ведущие индийские бизнес-лидеры революционизируют менеджмент. — Harvard Business Press, 2010. — 420 с.

²⁷ *Кибанов, А.Я., Симонова, М.В., Сотникова, С.И. и др.* Управление персоналом в России: теория, отечественная и зарубежная практика. Книга 2 / под ред. А.Я. Кибанова. — Москва : Инфра-М, 2014. — 283 с.

²⁸ *Лоулер, Э.Э.* Talent. Making People Your Competitive Advantage. — ЛитРес, 2018. — 303 с.

²⁹ *Новиков, Д.А.* Сетевые структуры и организационные системы. — Москва : Изд-во ИПУ РАН, 2003. — 108 с.

³⁰ *Фёдорова, Н.В., Минченкова, О.Ю.* Управление персоналом : учебник. — ЛитРес, 2021. — 431 с.

³¹ *Бурганова, Л.А., Савкина, Е.Г.* Теория управления Элтона Мэйо. — Казань : Изд-во КГТУ, 2007. — 159 с.

³² *Богданов, А.А.* Всеобщая организационная наука (тектология). — Москва : Экономика, 1989. — 304 с.

³³ *Винер, Н.* Кибернетика. — Москва : Наука, 1983. — 340 с.

³⁴ URL: <https://analytikaplus.ru/dzhosh-bersin-model-hr-analitiki/>; <https://edwvb.blogspot.com/2020/10/josh-bersin-vse-stati-v-odnom-meste.html>; <https://www.hr-insider.ru/news/prognozy-na-2021-god-ot-dzhosh-bersina/>

³⁵ *Бир, С.* Мозг фирмы. — Москва : Либроком, 2009. — 416 с.; *Бир, С.* Кибернетика и управление производством : пер. с англ. В.Я. Алтаева. — Москва : Наука, 1963. — 276 с.

³⁶ *Армстронг, М.* Практика управления человеческими ресурсами. — 10-е изд. — Санкт-Петербург : Питер, 2012. — 1220 с.

³⁷ *Рофе, А.И.* Экономика труда : учебник. — Москва : КНОРУС, 2010. — 400 с.

³⁸ *Слезингер, Г.Э.* Социальная экономика : учебник. — Москва : Дело и сервис, 2001. — 364 с.

³⁹ *Руденко, А., Котлярова, В., Самыгин, С.* Управление персоналом — Ростов-на-Дону : Феникс, 2020. — 319 с.

⁴⁰ *Гастев, А.К.* Трудовые установки. — Москва : Либроком, 2011. — 337 с.

использовались работы А. Вальда⁴¹, Е.С. Вентцель⁴², Э. Наумана⁴³, Д. Химмельблау⁴⁴, Ч.Э. Спирмена⁴⁵, Л. Сэвиджа⁴⁶, И.В. Волкова⁴⁷, И.П. Сусловой⁴⁸, Г.А. Реймарова⁴⁹, Е.Г. Толкуновой⁵⁰, К.Л. Томашевского⁵¹, И.А. Филиповой⁵².

Вместе с тем вопросы управления персоналом крупного государственного предприятия, и в особенности проблемы системного применения обратных связей, рационального построения систем кадровой безопасности и оценивания эффективности принимаемых организационно-управленческих решений, редко становятся объектами современных исследований. Также мало внимания уделяется разработке полезных в практике кадровых служб предприятий количественных способов и методик, позволяющих анализировать результативность проводимой работы и тем самым повышать уровень автоматизации труда HR-специалистов. Поэтому отмеченные направления подробно исследовались в данной диссертационной работе.

Цель исследования состоит в теоретическом обосновании проблем управления персоналом крупных государственных предприятий и разработке методики оценки влияния потенциальных угроз кадровой безопасности на рациональное распределение выделяемых ресурсов.

⁴¹ Вальд, А. Последовательный анализ. — Москва : Физматлит, 1960. — 328 с.

⁴² Вентцель, Е.С. Теория вероятностей : учебник для вузов. — 11-е изд., стер. — Москва : КНОРУС, 2016. — 658 с.

⁴³ Науман, Э. Принять решение — но как / пер. с нем. М.С. Каценбогена; под ред. [и с предисл.] Ю.П. Адлера. — Москва : Мир, 1987. — 197 с.

⁴⁴ Химмельблау, Д. Анализ процессов статистическими методами / пер. с англ. В.Д. Скаржинского; под ред. В.Г. Горского. — Москва : Мир, 1973. — 957 с.

⁴⁵ Charles, E.S. The abilities of man, their nature and measurement. — Toronto: The Macmillan company, 1927. — 458 p.

⁴⁶ Savage, L.J. The foundations of statistics. — New York : John Wiley & Sons ; London : Chapman & Hall, 1954. — 331 p.

⁴⁷ Волков, И.В. Современные подходы к цифровизации управления персоналом в организациях связи / И.В. Волков, К.Р. Кизлова // Молодой ученый. — 2021. — № 16 (358). — С. 154—159.

⁴⁸ Суслова, И.П., Коростылева, И.И. Цифровые тренды в области управления персоналом / Экономические стратегии. — 2017. — № 5 (155). — С. 30—35.

⁴⁹ Реймаров, Г.А. Комплексная оценка персонала: Инженерный подход к управлению качеством труда. — Изд. стер. — Москва : Изд-во ЛКИ, 2017. — 422 с.

⁵⁰ Толкунова, Е.Г. Управление персоналом в эпоху цифровой экономики / Экономика: вчера, сегодня, завтра. — 2019. — Т. 9. — № 6А. — С. 138—143.

⁵¹ Томашевский, К.Л. Цифровизация и ее влияние на рынок труда и трудовые отношения (теоретический и сравнительно-правовой аспекты) / Вестник Санкт-Петербургского университета. Право. — 2020. — Т. 11. — № 2. — С. 398—413.

⁵² Филипова, И.А. Влияние цифровых технологий на труд: ориентиры для трудового права. — Нижний Новгород : Изд-во Нижегородского госуниверситета им. Н.И. Лобачевского, 2021. — 108 с.

Для достижения поставленной цели в диссертационной работе представлялось необходимым решение следующих **исследовательских задач**:

— проанализировать особенности управления персоналом на крупном государственном предприятии и определить приоритетные направления для его совершенствования и развития;

— раскрыть возможности использования обратных связей как единой сбалансированной системы для повышения управляемости персоналом крупного государственного предприятия и выявить потенциал внедрения их современных инновационных практик;

— обосновать принципы построения действенной системы обеспечения кадровой безопасности крупного государственного предприятия и создать методику рационального распределения выделяемых на это ресурсов;

— разработать алгоритм количественной оценки эффективности организационно-управленческих решений, принимаемых службой управления персоналом;

— предложить действенный способ оперативного контроля за исполнением принятых организационно-управленческих решений, пригодный для практического применения на крупных предприятиях, в том числе на предприятиях с развитой филиальной структурой.

Объект исследования — система управления персоналом крупного государственного предприятия.

Предмет исследования – кадровая управляемость и кадровая безопасность крупного государственного предприятия, методы и системы кадрового менеджмента, влияющие на эффективность его функционирования.

Теоретическая и методологическая основа исследования.

В качестве теоретической основы проведенного исследования применялись разработки отечественных и зарубежных ученых в области общей экономической теории, кадрового менеджмента, теорий организации и управления производственными коллективами.

Для обоснования основных положений в диссертационной работе в качестве базового методологического обеспечения использовались инструменты системного и факторного анализа, теории организаций, а также метод экспертных оценок и математический аппарат теорий вероятностей, массового обслуживания и очередей. В процессе обработки статистических данных и формирования выводов применялись методы научного наблюдения, сопоставления, обобщения и научной абстракции.

Информационная база исследования использует статистические базы данных Министерства труда и социальной защиты РФ, Министерства экономического развития РФ, Министерства внутренних дел РФ, Министерства цифрового развития, связи и массовых коммуникаций РФ, Федеральной службы государственной статистики, Международной организации труда, а также нормативно-правовые материалы законодательной и исполнительной власти РФ, законодательные акты РФ, регламентирующие трудовые отношения на государственных предприятиях, методические документы Всероссийского научно-исследовательского института труда Минтруда и социальной защиты РФ, результаты теоретических и практических работ отечественных и зарубежных авторов, информацию из открытых источников, в том числе из периодических и интернет-изданий, а также материалы из личного архива автора, собранного за 29 лет работы на крупных государственных предприятиях.

Научная новизна результатов исследования состоит в формировании системного подхода к использованию механизмов обратных связей для повышения управляемости персонала, стабилизации отношений в коллективах, регулирования и контроля за деятельностью персонала, в выработке количественно обоснованного метода построения системы кадровой безопасности крупного государственного предприятия и в разработке факторного способа оценки эффективности принимаемых организационно-кадровых решений.

Основные научные результаты диссертации, полученные лично автором и выносимые на защиту, включают в себя:

1. На основе анализа кадровой ситуации выявлены главные особенности госпредприятий, характерные для большинства крупных отечественных предприятий. Показан высокий уровень неравномерности в распределении персональной ответственности между различными иерархическими уровнями государственных предприятий, что негативно отражается на возможности получения поддержки снизу при реализации новаций в области организации труда и управлении персоналом. Выявлено преобладание командно-административных механизмов для регулирования трудовых отношений. Зафиксирован высокий уровень избыточного бюрократизма, который свойственен процедуре принятия и исполнения управленческих решений, а также повышенная значимость субъективных факторов, мешающая рациональной реализации кадровой политики. Обосновано, что на координации и согласованности функционирования аппарата управления государственного предприятия отрицательно сказывается неразвитость системы обратных связей, недостаток горизонтальных контактов между подразделениями и отставание в уровне цифровизации служб управления персоналом. Последнее обстоятельство особое значение имеет для управления региональными подразделениями предприятий.

2. Через анализ социалистической модели крупного предприятия показана необходимость системного подхода к организации обратных связей для управления персоналом крупного современного государственного предприятия. Обоснован вывод о том, уровень развития обратных связей в системе управления персоналом государственного предприятия является значимым симптоматическим признаком состояния его кадрового администрирования.

На основе выработанной совокупности основных целевых установок, требований и характеристических свойств обратных связей определен подход к их внедрению в структуру управления человеческими ресурсами. Исследованы особенности информационного обмена при использовании вертикальных и горизонтальных обратных связей такие как неопределенная достоверность получаемой информации, возможная анонимность ее источника, влияние дополнительной нагрузки на работников кадровой службы и другие аспекты.

Показаны инновационные направления применения механизмов обратных связей и среди них выделены развитие баз знаний, кадровый аудит и ротационные схемы как наиболее перспективные направления при формировании единой взаимоувязанной системы обратных связей для управления персоналом крупного государственного предприятия.

3. Обоснована необходимость рационального подхода к построению механизмов обеспечения кадровой безопасности на крупных государственных предприятиях, который базируется на количественной методике оценивания уровней потенциальных угроз кадровой безопасности для различных категорий работников и использовании ее в качестве объективного обоснования при распределении ресурсов в процессе планирования защитных мероприятий.

Исследовано действие пяти основных значимых факторов, влияющих на поведение работников, включающие в себя уровень лояльности персонала, степень мотивированности к совершению негативного поступка, доступность или возможность для работника осуществления замысла, вероятность опознания, и страх перед возможными последствиями. Выявленная совокупность значимых факторов является новой и представляет интерес для дальнейшего исследования.

4. Разработан факторный метод сравнения эффективности принятия организационно-кадровых решений, где в качестве основного количественного критерия эффективности управленческого решения используется коэффициент приведенной эффективности, численно равный отношению эффективностей после и до реализации управленческого решения. Раскрыта основная идея метода, состоящая в построении двух ранжированных последовательностей позитивных и негативных значимых факторов и проведении их попарного сравнения. Выделено важное преимущество предложенного метода, состоящее в возможности объединения в рамках единой сравнительной процедуры как количественных, так и качественных значимых факторов. Определена логическая последовательность подхода к оцениванию эффективности принимаемых управленческих решений и представлен реализующий его алгоритм.

Показана возможность развития данного метода количественной оценки эффективности управленческих решений в направлении наделения исходной алгоритмической процедуры адаптивными свойствами за счет использования информации о результативности ранее принятых в аналогичных ситуациях решений, что может также интерпретироваться как добавление в разработанный алгоритм контура обратной связи. Обозначена возможность использования метода в ситуациях многоальтернативного выбора.

Теоретическая значимость работы заключается в выработке новых подходов к решению существующих проблем управления персоналом государственных предприятий, на основе которых стало возможным разработать несколько количественных методов, обеспечивающих оценку эффективности проводимых кадровых мероприятий. В частности, на основе результатов проведенного анализа выделены количественные критерии целевого соответствия и реализуемости системы обратных связей, обосновывающие действенность традиционных и перспективных кадровых практик. В работе также обоснована целесообразность использования предложенной процедуры построения системы кадровой безопасности предприятия, которая базируется на количественной методике оценивания уровней потенциальных угроз кадровой безопасности. Определена совокупность из пяти главных факторов, влияющих на возможность совершения работником противоправных поступков, обосновывающая систему контрмер, осуществляемых на всех этапах работы с ним кадровой службы предприятия, начиная от процедуры приема на работу и заканчивая его увольнением. Предложен метод сравнения вариантов принятия организационно-кадровых решений, использующий попарное сопоставление последовательностей значимых факторов (как количественных, так и качественных) и позволяющий снизить уровень субъективности при проведении кадровых мероприятий.

Практическая значимость работы состоит в том, что разработанные автором методики использования обратных связей в системе управления персоналом, повышения кадровой безопасности, количественной оценки эффективности и прямого мониторинга реализации принятых управленческих

решений, обеспечивают совершенствование процесса управления персоналом крупных государственных предприятий и представляют значительный интерес для использования в государственном секторе отечественной экономики.

Полученные результаты проведенного диссертационного исследования внедрены в практику работы служб управления персоналом федерального государственного унитарного предприятия «Российская телевизионная и радиовещательная сеть» (далее – РТРС). Их использование обеспечило получение устойчивого положительного эффекта, который выражается в общем повышении управляемости, уменьшении трудоемкости работ, выполняемых кадровыми специалистами и повышении обоснованности принимаемых ими решений, снижении ресурсных затрат при одновременном увеличении уровня кадровой безопасности и повышении общей стабильности и предсказуемости процессов управления персоналом.

Результаты проведенного диссертационного исследования использованы в преподавании во ФГАОУ ВО «Российский университет дружбы народов» (далее – РУДН) учебных дисциплин магистерской программы «Управления персоналом в кросс культурной среде»: Кадровый менеджмент: российский и зарубежный опыт, Кадровая безопасность и охрана труда, Оценка эффективности труда персонала, руководстве ВКР (магистерские диссертации) и др.

Соответствие диссертации паспорту научной специальности.

Диссертация соответствует паспорту научной специальности 5.2.6. – «Менеджмент»: пп.

5. Разработка теории и методов принятия решений в экономических и социальных системах. Системы искусственного интеллекта для поддержки принятия управленческих решений.

9. Организация как объект управления. Теория организации. Структуры управления организацией. Организационные изменения и организационное развитие.

23. Теоретические и методологические основы управления персоналом. Экономические и социальные задачи управления человеческими ресурсами. Технологии управления человеческими ресурсами.

Апробация и реализация результатов исследования. Основные положения работы обсуждались на Международной конференции по вопросам нормирования труда в государствах-участниках СНГ «Организация и нормирование труда 2020: Рекомендации, практический опыт» и использовались при чтении лекций для студентов магистратуры РУДН экономического факультета по специальности «Менеджмент», «Управление персоналом в кросс культурной среде»: Кадровый менеджмент: российский и зарубежный опыт, Кадровая безопасность и охрана труда, Оценка эффективности труда персонала, Управление человеческими ресурсами и др.

Положения и выводы диссертационного исследования апробированы в процессе практической деятельности автора и реализованы в РТРС.

По теме диссертационного исследования опубликованы десять работ общим объемом 22,14 п.л.

Монография (без соавторов).

1. *Авилова, Е.Н.* Методы управления персоналом государственного предприятия / Е.Н. Авилова. — Москва : Перо, 2020. — 236 с. — 15,00 п.л.

В научных журналах, рекомендованных ВАК при Минобрнауки России.

1. *Авилова, Е.Н.* Влияние количественной оценки на эффективность кадровых решений в государственных организациях / Е.Н. Авилова, А.В. Вавилина // Наука и бизнес: Пути развития. — 2019. — № 4. — С. 125—129. — 0,58 п.л.

2. *Авилова, Е.Н.* Внедрение баз знаний на государственных предприятиях / Е.Н. Авилова // Труд и социальные отношения. — 2020. — № 3. — С. 44—52. — 0,65 п.л.

3. *Авилова, Е.Н.* Внедрение нормирования труда на государственных предприятиях / Е.Н. Авилова // Кадровик. — 2020. — № 8. — С. 92—97. — 0,69 п.л.

4. *Авилова, Е.Н.* Кадровая безопасность государственного предприятия / Е.Н. Авилова // Наука и бизнес: Пути развития. — 2020. — № 7. — С. 79—84. — 0,69 п.л.

5. *Авилова, Е.Н.* Общая характеристика кадрового потенциала отечественной промышленности / Е.Н. Авилова // Труд и социальные отношения. — 2020. — № 4. — С. 95—103. — 0,65 п.л.

6. *Авилова, Е.Н.* Особенности проведения ротации персонала в крупных государственных организациях с развитой филиальной сетью / Е.Н. Авилова, А.В. Вавилина // Глобальный научный потенциал. — 2019. — № 4. — С. 148—153. — 0,69 п.л.

7. *Авилова, Е.Н.* Рациональная методика подготовки организационно-кадровых решений / Е.Н. Авилова, А.В. Вавилина // Кадровик. — 2022. — № 5. — С. 114—132. — 0,50 п.л.

В других изданиях.

1. *Авилова, Е.Н.* Перспективы внедрения систем нормирования труда на крупных государственных предприятиях / Е.Н. Авилова // Организация и нормирование труда 2020: Рекомендации, практический опыт : сборник статей участников международной конференции по вопросам нормирования труда в государствах-участниках СНГ. ВНИИ Труда. — 2021. — С. 7—13. — 0,50 п.л.

2. *Авилова, Е.Н.* Современные инновационные практики использования обратных связей в системе управления персоналом крупных государственных предприятий / Е.Н. Авилова, А.В. Вавилина // Сборник статей участников юбилейной конференции, посвященной 50-летию кафедры управления организацией экономического факультета МГУ им. М.В. Ломоносова. Экономический факультет. 04.03.2022 / под ред. Д.В. Кузина. — Москва, 2022. — С. 279—297. — 2,19 п.л.

Структура и объем диссертации. Диссертационная работа состоит из введения, трех глав, заключения и списка использованных источников общим объемом 190 страниц. Работа содержит семь таблиц, 14 рисунков и два приложения. Список используемых источников составляет 217 наименований.

ГЛАВА 1. ПРОБЛЕМАТИКА СОВРЕМЕННЫХ СИСТЕМ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ КРУПНЫХ ГОСУДАРСТВЕННЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ

1.1. Общая характеристика кадрового потенциала национальной экономики

Конец прошлого и начало нынешнего века стали в нашей стране временем проведения масштабных экономических реформ, отказа от планового принципа развития производства и стремительного перехода к рыночным отношениям, появились и окрепли коммерческие компании, принципиальные изменения произошли и в области производственных отношений⁵³. К середине нулевых годов удалось добиться восстановления (хотя и далеко не полного) производства в стратегических областях, стабилизировать общую экономическую ситуацию и получить временную передышку, необходимую для осмысления результатов преобразований и формирования стратегического курса на инновационные изменения в экономике.

Из анализа опыта постперестроечного этапа развития экономики стало понятно, что одной из важнейших причин торможения экономических реформ и последующего падения темпов развития производительных сил является стремительное отставание качественных показателей кадрового потенциала от современного уровня потребностей государства и частного бизнеса. Это отставание крайне негативно отразилось на промышленном, научном и образовательном потенциале, поставив решение кадрового вопроса в число приоритетов и сделав его важнейшим условием инновационного развития страны, подтверждая давно известную истину о том, что человеческий потенциал — основная движущая сила общественного прогресса.

⁵³ Конституция Российской Федерации. — Москва : Мартин, 2020. — 64 с.; Трудовой кодекс Российской Федерации от 30.12.2001 № 197-ФЗ (действующая редакция) // Российская газета (федеральный выпуск). — 2001. — 31 дек.; СПС «Консультант Плюс» (дата обращения: 15.11.2020); Гражданский кодекс Российской Федерации (часть первая) // СПС «Консультант Плюс» (дата обращения: 15.11.2020).

Обобщенно требования к кадровому потенциалу от работодателя, представляющего собой крупные государственные и коммерческие компании, можно определить шестью позициями. Это:

- высокий уровень профессиональной подготовки, соответствующий компетенциям по имеющейся вакансии, и способность принимать и исполнять управленческие решения;

- готовность соответствовать строгим требованиям исполнительской дисциплины и понимание личной ответственности за результаты своего труда;

- трудолюбие, которое можно определить как трудоспособность и усердие;

- понимание важности саморазвития и стремление к развитию карьеры;

- готовность к переменам, сочетающаяся с внутренней мобильностью;

- способность к командной работе.

С другой стороны, для работников, которые и составляют кадровый потенциал крупного предприятия, в числе основных приоритетных требований к работодателю можно выделить четыре основные позиции:

- уровень оплаты труда и обеспечение социальными гарантиями;

- стабильность занятости и условий труда;

- удовлетворенность от работы;

- наличие перспектив.

Иллюстрация взаимных требований работодателя и потенциальных работников, приведенная на рисунке 1.1, помогает понять, что сопоставление этих требований друг другу не выявляет антагонистических противоречий. Значит конструктивное решение кадрового кризиса существует и может быть реализовано.

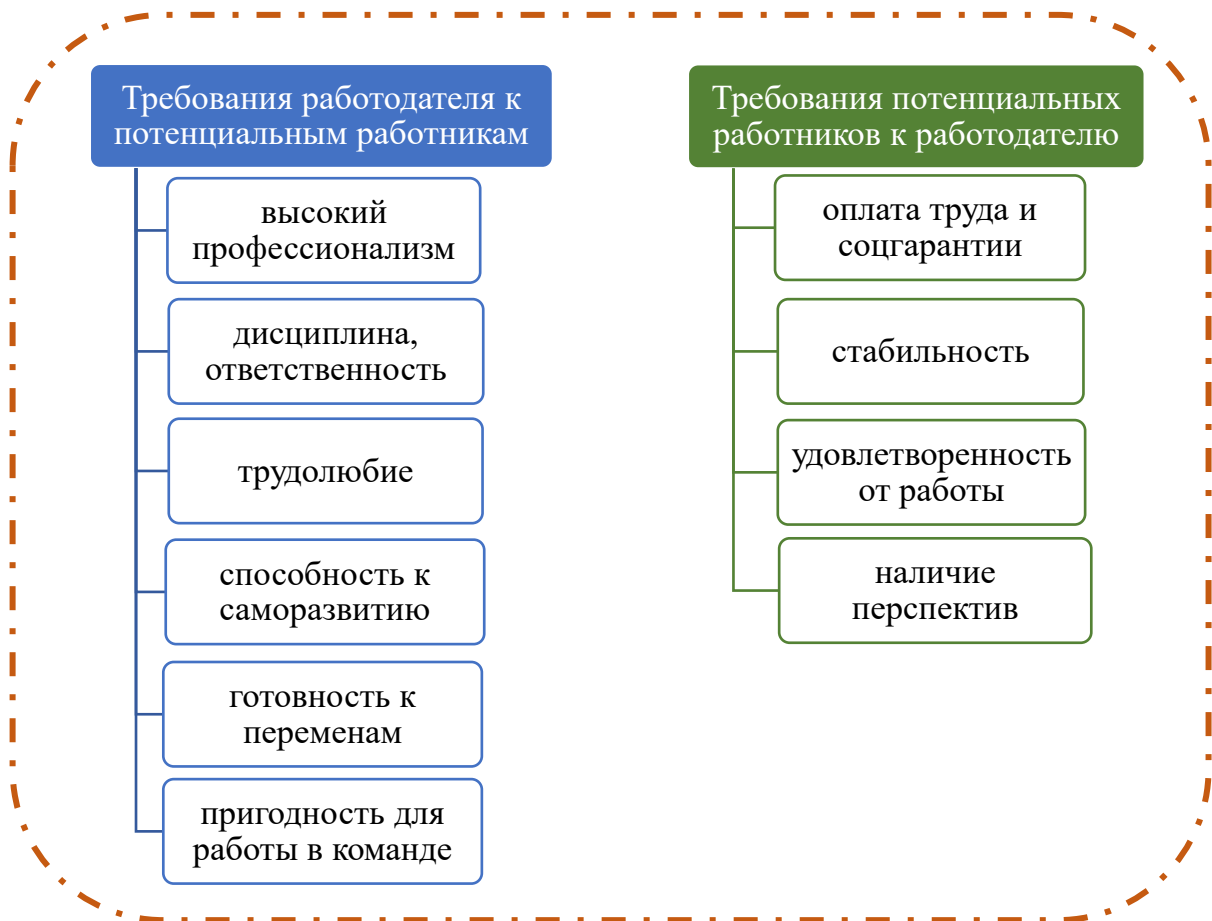


Рисунок 1.1. Взаимные требования работодателя и потенциальных работников⁵⁴.

Современное состояние кадровой ситуации в отечественной экономике характеризует ряд положительных моментов, которые выгодно отличают ее как от социалистического, так и от постперестроечного состояния. В их числе прежде всего следует отметить сформировавшийся, хотя еще и не до конца, рынок труда. Запуск рыночных механизмов, сочетающих в себе элементы государственного воздействия с процессами саморегулирования, потребовал значительных усилий со стороны государственной системы и предпринимательского сообщества. С 01.02.2002 был введен в действие Трудовой кодекс Российской Федерации, принят пакет законодательных актов, регламентирующих все основные фазы трудового процесса, созданы и получили развитие многочисленные рекрутинговые компании, обеспечивающие сегодня основные потребности крупного и среднего бизнеса, функционируют центры занятости, действуют федеральные и региональные

⁵⁴ Разработанные автором взаимные требования работодателя и потенциальных работников.

программы по содействию занятости, подготовке и переподготовке высвобождаемых работников, созданы рыночные инструменты, определяющие спрос, предложение и цену рабочей силы. В большинстве крупных городов страны произошли серьезные качественные изменения в сознании субъектов рынка труда — наемных работников и работодателей.

Общая стабилизация политической и социально-психологической ситуации в стране обеспечивает поддержку приемлемого уровня безработицы, что в сочетании с достаточно невысокой стоимостью рабочей силы гарантируют необходимые условия для устойчивого функционирования отечественной экономики.

Значимым фактором дальнейшего развития кадрового потенциала⁵⁵ стало выделение весьма многочисленной категории профессиональных кадровых работников со специальным высшим образованием, что позволило приступить к практическому освоению достижений современного мирового кадрового менеджмента для управления персоналом крупных и средних предприятий⁵⁶. С другой стороны, полученный опыт в области ведения бизнеса и накопление достаточного капитала создали возможность для перехода к таким моделям бизнес-процессов, в которых значение системы управления персоналом приобретает первостепенную значимость⁵⁷. Вместе с этим в современных компаниях значительно выросла и ответственность служб управления персоналом, которые теперь должны не только обеспечивать высокий профессиональный уровень работников, но и формировать их лояльность по отношению к компании и ее руководству, поддерживать исполнительскую дисциплину, обязательную как для отдельных работников, так и для подразделений, отвечать за построение кадрового ядра предприятий, состоящего из активных, мотивированных и заинтересованных в построении карьеры работников, разрабатывать и реализовывать долгосрочную

⁵⁵ Гильдингерш, М.Г. Развитие кадрового потенциала организации : учеб. пособие. — Санкт-Петербург : Изд-во Санкт-Петербургского государственного экономического университета, 2016. — 125 с.

⁵⁶ Остапенко, Ю.М. Экономика труда : учеб. пособие. — Москва : Риор, 2019. — 223 с.; Щепакин, М.Б., Молчан, А.С., Хандамова, Э.Ф. Экономика труда : учебник — Москва : Магистр, 2017. — 256 с.

⁵⁷ URL: <https://kadrovik-info.ru/magazine-articles/>; <https://vip.1kadry.ru/>; <http://www.consultant.ru/>

кадровую политику предприятия, принимать ответственное участие в стратегическом планировании развития производства⁵⁸.

Отметив эти положительные моменты, которыми характеризуется современное состояние кадрового потенциала нашей страны, перейдем к анализу его основной проблематики. Прежде всего рассмотрим наиболее тревожный вопрос — нехватку высококвалифицированных специалистов для инновационных и высокотехнологичных отраслей отечественной экономики.

Хорошо известно и широко обсуждается наличие существенных перекосов в системе высшего образования страны⁵⁹. Юристы, экономисты, психологи и некоторые другие «модные» специальности переполняют сегодня рынок труда. Такая ситуация стала следствием совпадения желания абитуриентов получить, мало напрягаясь, диплом о высшем образовании, с четким пониманием руководителей ряда высших учебных заведений простоты предоставления такой услуги. Не нужно заботиться о создании современной инфраструктуры, нет потребности в квалифицированных преподавателях, объемы учебных программ можно сокращать до минимума, что в совокупности значительно снижает уровень финансовых затрат на организацию учебного процесса и позволяет формировать привлекательные цены для студентов. В результате большая часть выпускников оказывается невостребованной рынком труда по своей основной приобретенной специальности⁶⁰.

Послевузовское образование также характеризуется сегодня множеством проблем. Во-первых, многочисленные курсы, семинары и практики не обеспечивают системности получаемых там знаний, а их объемы совершенно недостаточны для восполнения базовых пробелов в образовании. Во-вторых, серьезные программы типа Master of Business Administration, MBA ограниченно доступны по причинам высокой стоимости обучения, расположения учебных

⁵⁸ *Авилова, Е.Н.* Общая характеристика кадрового потенциала отечественной промышленности // Труд и социальные отношения. — 2020. — № 4. — С. 95—103.

⁵⁹ *Пальчиков, А.Н., Громцев, А.С.* Проблемы высшего образования, пути их решения // Научный журнал НИУ ИТМО. Серия: Экономика и экономический менеджмент. — 2015. — № 2. — С. 234—241.

⁶⁰ *Лутовина, К.В.* Почему выпускники вузов не работают по специальности // Молодой ученый. — 2017. — № 36. — С. 69—72.

центров преимущественно в крупных городах и необходимости согласовывать график своего обучения с работодателем.

Самообучение молодых специалистов также не достигло желаемого уровня распространения. Это прежде всего связано с отсутствием привычки к самостоятельной работе с книгой и отслеживания свежих публикаций по тематике своей работы. Замена таких навыков просмотром сюжетов популярных интернет-сервисов представляется абсолютно не равнозначной. К тому же можно заметить, что последние десятилетия отмечены резким сокращением издания серьезной специальной литературы по многим областям техники и экономики. Существующая экономическая ситуация в большинстве случаев не мотивирует успешных ученых и специалистов-практиков заниматься написанием книг, ведь прямые доходы от их издания, о чем свидетельствует, в частности, и личный опыт автора, ни в коей мере не соответствуют трудовым и временным затратам. А такие книги насущно необходимы, так как польза от них состоит не только в накоплении знаний и опыта, но и является единственным общедоступным способом их передачи коллегам, в том числе и представителям нового поколения.

Еще хуже обстоят дела в сфере профобразования. Сегодняшняя ситуация с кадровым обеспечением молодыми работниками, имеющими навыки владения рабочими специальностями хотя бы на среднем уровне, в ряде регионов близка к критической. Разрушение системы профобразования привело там к тому, что не только открытие новых производств, но поддержание работы старых удается далеко не всегда. В результате утраты профессионализма работниками производственной сферы сегодня, даже имея полный комплект технологической документации, зачастую не удается восстановить выпуск продукции, освоенной чуть не полвека назад.

Понятно, что в сложившейся ситуации повышение профессионального уровня своих работников становится актуальной задачей для большинства российских работодателей⁶¹. К тому же возможности крупных и средних

⁶¹ Арсеньев, Ю.Н., Шелобаев, С.И., Давыдова, Т.Ю. Управление персоналом: Модели управления. — Москва : Юнити, 2005. — 287 с.; Спивак, В.А. Управление персоналом для менеджеров : учеб. пособие.

государственных и коммерческих предприятий обычно вполне достаточны для организации планомерной работы по повышению профессионального уровня персонала, а спектр доступных методов достаточно широк и включает в себя программы целевого обучения, курсы повышения квалификации, циклы тематических семинаров, стажировки и многие другие формы⁶². Вместе с тем оправдать инвестирование в дополнительное обучение своих работников можно только при условии кадровой стабильности, что достигается построением разумной системы мотивации, созданием конкурентоспособных условий труда и карьерного роста.

Помимо проблем качества трудовых ресурсов для многих российских регионов остро стоит проблема нехватки рабочих рук, и если раньше такая ситуация была характерна в основном для территорий Востока и Крайнего Севера, то сейчас общий дефицит работников испытывают уже многие европейские регионы, отстающие в своем развитии. К этому прежде всего привели демографические проблемы, особенно связанные с уменьшением численности молодого поколения. Так, за последние 10 лет количество молодых людей в возрасте 15—24 лет сократилось в России почти на 40%⁶³. Кроме того, характерная для многих регионов многолетняя тенденция массового оттока наиболее активных людей молодого возраста в мегаполисы и за рубеж дополнительно усугубила эту ситуацию, превратив проблему структурного дефицита трудовых ресурсов в один из наиболее значимых рисков инновационного развития, и стало причиной увеличивающегося отставания темпов роста производительности труда от роста заработной платы⁶⁴.

— Москва, 2012. — 790 с.; *Фитценц, Я.* Рентабельность инвестиций в персонал. Измерение экономической ценности персонала. — Москва : Вершина, 2006. — 320 с.

⁶² *Гильдингерш, М.Г.* Развитие кадрового потенциала организации: учебное пособие // С.-Петербургский государственный экономический университет, 2016. — 125 с.; *Ананченкова, П.И., Шапиро, С.А.* Цифровая трансформация корпоративного обучения: теоретический аспект. // Труд и социальные отношения. — 2022. — Т.33. — №3. — С.11-21.; *Ананченкова, П.И., Шапиро, С.А.* Необходимость мотивации и готовность работников к освоению цифровых навыков и компетенций // Труд и социальные отношения. — 2021. — Т.32. — №2. — С.31-41.

⁶³ Молодежь в России стала больше учиться и работать. — URL: <https://news.rambler.ru/community/43013326-molodezh-v-rossii-stala-bolshe-uchitsya-i-rabotat/>

⁶⁴ Прогноз долгосрочного социально-экономического развития Российской Федерации на период до 2030 года (разработан Минэкономразвития России) // СПС «Консультант Плюс» (дата обращения: 10.10.2020).

Возможность смягчить кадровый дефицит за счет повышения пенсионного возраста и проведения пенсионной реформы не представляется убедительной. Со стороны работодателя, интересы которого в первую очередь защищают кадровые службы предприятий, данная проблема представляется совсем в ином свете. Для него представитель старшего поколения, выступающий в роли кандидата на вакантную должность, в большинстве отраслей экономики может считаться лучшим вариантом по сравнению с молодым претендентом только в двух случаях: если вакантная должность требует большого практического опыта или особых умений, либо если возрастной кандидат выражает согласие на существенно худшие условия труда. Такое положение является прямым следствием рыночных законов в области трудовых отношений, рассматривающих рабочую силу как товар, а работник старшего возраста в среднем имеет меньшую производительность труда, он гораздо менее активен и не заинтересован в развитии карьеры, его профессиональные знания (именно знания, но не опыт), как правило, неизбежно устаревают, а обострения хронических болезней могут привести к внезапному длительному отсутствию на рабочем месте⁶⁵. Подобные проблемы с трудоустройством лиц старшего поколения имеют место в большинстве стран с развитой экономикой. Например, для Японии такое положение дел считается обычным для людей старше 35—40 лет⁶⁶. У нас в ближайшей перспективе можно прогнозировать дальнейшее нарастание остроты проблемы «45+», причем рассчитывать на толерантность общественного мнения также не приходится.

Давая оценку современному кадровому потенциалу, следует отметить, что по своей сущности кадровый потенциал является экономическим проявлением человеческого потенциала, в том числе напрямую зависит от трудовой

⁶⁵ Бухалков, М.И. Организация и нормирование труда : учебник для вузов. — Москва : Инфра-М, 2019. — 380 с.

⁶⁶ Kondo, A. Does Promoting Elderly Employment Hurt Young Japanese Workers? // Social Science Japan Journal. — 2017. — Vol. 20. — Iss. 2. — P. 279—285; Mae`da M. Stareyushhee obshhestvo bez detej, ili pochemu Yaponiya — ne luchshee mesto dlya kar`ernogo rosta zhenshhiny` s det`mi. — URL: <https://www.nippon.com/ru/currents/d00452/> (дата обращения: 11.05.2020); 109.; Масааки, И. Кайдзен : ключ к успеху японских компаний / пер. с англ. Т. Гутман — Москва : Альпина Бизнес Букс, 2006. — 271 с. 75.; Губенко, М. К вопросу о модели управления персоналом в японских компаниях. // Человек и труд. — 2013. — № 1. — С.50-52.

ментальности работоспособных граждан страны⁶⁷. Поэтому если сегодня многие российские социологические исследования населения, проведенные в различных регионах страны, в своих выводах подтверждают относительно невысокий по сравнению с европейскими странами уровень персональной ответственности, желания трудиться, инициативности и дисциплинированности, то это в первую очередь дает сигнал работодателю о необходимости тщательного отбора новых работников и организации непрерывного процесса по их воспитанию⁶⁸.

Так, в соответствии с опросом, проведенным автором среди 418 работников филиальной сети РТРС (таблица 1.1), большинство работников предпочитают твердый заработок и уверенность в завтрашнем дне.

Таблица 1.1.

Результаты опроса людей трудоспособного возраста в различных регионах РФ*.

	2019 г.
Иметь пусть небольшой заработок, но больше свободного времени, более легкую работу	9
Иметь пусть небольшой, но твердый заработок и уверенность в завтрашнем дне	52
Много работать и хорошо получать, пусть даже без особых гарантий на будущее	20
Иметь собственное дело, вести его на свой страх и риск	13
Затрудняюсь ответить	6

* Данные опроса работников РТРС, проведенного в 2019 г.

⁶⁷ URL: <https://www.hr-director.ru/news/64824-issledovanie-sredniy-rabochiy-staj-v-rossii-raven-8-godam>

⁶⁸ Sadangharn, P. An Elderly Employment Model for the THAI Automotive Industry // South East Asian Journal of Management. — 2017. — Vol. 11. — Iss. 2. — P. 103—119.

Для нынешнего состояния отечественного кадрового потенциала показательным является факт готовности значительной части потенциальных работников заранее мириться с грубейшими нарушениями своих прав. Именно эта уступчивость сделала возможной существование мощного теневого сектора российской экономики, размер которого только по официальным оценкам Росфинмониторинга составлял в 2018 г. порядка 20% ВВП, а по другим оценкам эта доля, особенно для регионов, гораздо выше⁶⁹. Такое положение является следствием проявления скрытой безработицы, неэффективности судебной системы и слабости профсоюзных и других общественных организаций.

Помимо непосредственных потерь государства в виде недопоступления налогов, теневая занятость опасна тем, что эти работники находятся вне зоны действия норм охраны труда, социальной защиты и трудового законодательства⁷⁰. Кроме того, люди, ушедшие работать в теневой сектор и рассматривающие свой уход как способ выживания, как правило, лишаются перспектив своего развития и затрудняют последующее возвращение в легальный сектор экономики. Особенно пагубна неформальная занятость для молодежи, которую к этому подталкивают недостаток образования, трудности трудоустройства без опыта работы и общее безответственное отношение к возможным последствиям в виде будущих пенсионных и карьерных проблем⁷¹.

Проблемы формирования и развития кадрового потенциала России изучались в рамках социологического исследования актуальных проблем кадровой политики и управления персоналом предприятий, организаций и учреждений различных направлений деятельности и форм собственности, проведенного

⁶⁹ Финансовая разведка оценила в 20 трлн рублей объем теневой экономики в России. — URL: <https://www.rbc.ru/economics/22/02/2019/5c6c16d99a79477be70257ee>

⁷⁰ *Oreshkin, M.V., Bogachev, V.I.* Tenevaya e`konomika: sushhnost`, opasny`e tendencii rasshireniya eyo masshtabov, organizaciya mer bezopasnosti: uchebnoe posobie dlya prepodavatelej i studentov e`konomicheskix special`nostej. — Lugansk, 2017. — 96 с.

⁷¹ *Ажогина, Н.Н., Игнатова, Т.В., Павлюкова, А.В.* Взаимосвязь экономического роста и доходов домохозяйств в новой социально-экономической стратегии российского государства // ФЭС: финансы, экономика. — 2020. — № 5. — Т. 17. — С. 13—19; *Пухова, А.Г., Беляева, Т.К., Толкунова, С.Г., Курбатова, А.С.* Влияние демографического фактора на региональный рынок труда // Государственный советник. — 2019. — № 1. — С. 33—39; *Пухова, А.Г., Беляева, Т.К., Толкунова, С.Г., Курбатова, А.С.* Современный молодежный рынок труда: проблемы и пути решения // Государственный советник. — 2018. — № 2. — С. 5—10.

социологической группой РАНХиГС при Президенте РФ в октябре — декабре 2015 г. в 20 субъектах РФ всех федеральных округов. Всего было опрошено 1115 респондентов из числа экономически активного населения (работников различных российских организаций), а репрезентативность выборки по основным социально-демографическим и социально-профессиональным показателям обеспечивалась расчетами на основании данных Федеральной службы государственной статистики⁷². Полученные оценки приведены в Приложении 1.

Завершая краткую характеристику современного состояния кадрового потенциала отечественной экономики, следует отметить, что имеющиеся в нем серьезные проблемы неизбежно становятся проблемами служб управления персоналом⁷³. Применительно к крупным государственным предприятиям для их решения следует в полной мере использовать весь арсенал современных методов, в том числе зарубежный опыт. Основные особенности и возможные подходы к практической реализации этих методов будут рассмотрены в следующем разделе диссертации.

1.2. Особенности управления персоналом на крупном государственном предприятии.

Прежде всего охарактеризуем понятие современного государственного предприятия. Несмотря на значительное число форм госпредприятий, их

⁷² Магомедов, К.О. Кадровый потенциал России: социологический анализ проблем формирования и развития // Коммуникология. — 2017. — Т. 5. — № 1. — С. 134—146.

Опрос респондентов был проведен в октябре-декабре 2015 г. Законодательство в сфере развития и востребованности кадрового потенциала принято в 2013 и 2014 гг.:

— Указ Президента Российской Федерации от 28.12.2013 № 967 «О мерах по укреплению кадрового потенциала Российской Федерации»;

— Постановление Правительства Российской Федерации от 20.06.2014 № 568 «О мерах по социальной поддержке граждан Российской Федерации, самостоятельно поступивших в ведущие иностранные образовательные организации и обучающихся в них по специальностям и направлениям подготовки, качество обучения по которым соответствует лучшим мировым стандартам, и по обеспечению их трудоустройства в организации, зарегистрированные на территории Российской Федерации, в соответствии с полученной квалификацией».

Учитывая, что за прошедшее время в данные законодательные акты были внесены незначительные изменения в сентябре 2021 г., опрос респондентов можно считать актуальным.

⁷³ Авилова, Е.Н. Общая характеристика кадрового потенциала отечественной промышленности //Труд и социальные отношения. — 2020. — № 4. — С.95-103.

объединяет государственная собственность на основные средства, находящиеся в управлении, и назначаемость собственником (т.е. государством) его руководителей, что определяет высокую степень их зависимости от структур государственной власти⁷⁴.

Большинство современных государственных предприятий являются прямыми наследниками социалистических предприятий, выполнявших аналогичные либо близкие функции и по тем или иным причинам не прошедших процедуру акционирования. Сегодня за крупным государственным предприятием обычно закрепляется решение одной из стратегически важной для отечественной экономики или безопасности государства задач или же обеспечивается государственное присутствие в неконкурентном секторе экономики. Так, согласно федеральному закону и постановлениям Правительства РФ⁷⁵, основными функциями и назначением государственного и казенного предприятия является решение социально-экономических задач, определяемых потребностями общества, а также стратегическое значение для оборонно-промышленного комплекса и безопасности РФ.

В Приложении 2 приведены статистические данные по современной структуре собственности в Российской Федерации и динамике изменения числа государственных предприятий.

⁷⁴ Постановление Правительства Российской Федерации от 11.10.1994 № 1151 «О мерах по учету интересов субъектов Российской Федерации при управлении объектами федеральной собственности» // СПС «Консультант Плюс» (дата обращения: 20.08.2020); Постановление Правительства Российской Федерации от 04.10.1999 № 1116 «Об утверждении порядка отчетности руководителей федеральных государственных унитарных предприятий и представителей интересов Российской Федерации в органах управления акционерных обществ» // СПС «Консультант Плюс» (дата обращения: 22.08.2020); Постановление Правительства Российской Федерации от 03.02.2000 № 104 «Об усилении контроля за деятельностью федеральных государственных унитарных предприятий и управлением находящимися в федеральной собственности акциями открытых акционерных обществ» // СПС «Консультант Плюс» (дата обращения: 21.08.2020); Постановление Правительства Российской Федерации от 10.04.2002 № 228 «О мерах по повышению эффективности использования федерального имущества, закрепленного в хозяйственном ведении федеральных государственных унитарных предприятий» // СПС «Консультант Плюс» (дата обращения: 21.08.2020).

⁷⁵ Федеральный закон от 14.11.2002 № 161-ФЗ «О государственных и муниципальных унитарных предприятиях» // СПС «Консультант Плюс» (дата обращения: 23.11.2020); Постановление Правительства Российской Федерации от 15.12.2007 № 872 «О создании и регулировании деятельности федеральных казенных предприятий» // СПС «Консультант Плюс» (дата обращения: 31.08.2020); Постановление Правительства Российской Федерации от 31.07.2020 № 1148 «О случаях создания унитарных предприятий для осуществления отдельных видов деятельности» // СПС «Консультант Плюс» (дата обращения: 03.01.2021).

Следует отметить, что общее количество юридических лиц в государственной собственности за четыре года (с 2016 по начало 2019 гг.) сократилось на 9%, в том числе компаний с госучастием (где государство владеет долей от четверти акций) — на 30%. Однако сокращение числа юрлиц в государственной собственности без проведения масштабной приватизации может свидетельствовать лишь о формальном исполнении одной из задач Национального плана развития конкуренции до 2020 года⁷⁶.

Через государственные предприятия государство стремится перераспределять имеющиеся у него ресурсы с целью их концентрации на стратегически важных и приоритетных для экономики страны направлениях. В пользу такой направленности экономической политики говорит возможность управлять решением приоритетных задач и наличие разработанных механизмов контроля за хозяйственно-производственной деятельностью госпредприятий⁷⁷. Кроме того, государственная форма собственности на основные средства открывает возможности для использования бюджетных средств и кредитования под гарантии государства для инновационного развития.

В то же время потенциальные преимущества государственного сектора экономики неразрывно связаны с серьезными проблемами. В работах, анализирующих экономическую деятельность государственных предприятий, обычно отмечается низкий уровень производительности труда, инерционность

⁷⁶URL:

https://news.rambler.ru/other/42963370/?utm_content=news_media&utm_medium=read_more&utm_source=copylink

⁷⁷ Указ Президента Российской Федерации от 07.05.2012 № 597 «О мероприятиях по реализации государственной социальной политики» // СПС «Консультант Плюс» (дата обращения: 20.09.2020); Постановление Правительства Российской Федерации от 03.12.2004 № 739 «О полномочиях федеральных органов исполнительной власти по осуществлению прав собственника имущества федерального государственного унитарного предприятия» // СПС «Консультант Плюс» (дата обращения: 21.08.2020); Постановление Правительства Российской Федерации от 31.07.2020 № 1148 «О случаях создания унитарных предприятий для осуществления отдельных видов деятельности» // СПС «Консультант Плюс» (дата обращения: 03.01.2021); Приказ Минимущества России от 27.12.2000 № 148 «Об организации работ по повышению эффективности Управления федеральным имуществом» // СПС «Консультант Плюс» (дата обращения: 30.08.2020).

развития и высокая степень отчужденности работников от результатов своего труда⁷⁸.

Уже в постперестроечную эпоху стало приходить понимание того, что одномоментное преобразование социалистического уклада в рыночный чревато большими негативными последствиями для крупных системообразующих предприятий. Поэтому часть из этих предприятий осталась в государственной собственности, несмотря даже на наличие веских оснований для их акционирования. Сегодня по разным оценкам государственный сектор производит 40—50% российского ВВП⁷⁹.

В связи с этим важно выделить еще одну значимую особенность госпредприятия. Отказываясь от приватизации в важнейших областях экономики и создавая там крупные государственные компании, руководство страны во главу угла ставило высокую ответственность за выпускаемую там продукцию или оказываемые услуги. Значительная часть этой ответственности таким образом была перенесена на руководителей этих предприятий. Был создан весьма действенный механизм обеспечения, включающий мощные материальные стимулы, с одной стороны, и административные меры воздействия, с другой. Однако этот механизм действует только применительно к руководителям крупных государственных предприятий высшего ранга. Ответственность же работников низших звеньев быстро уменьшается по мере снижения занимаемых ими должностей. Это приводит к крайне неравномерному распределению исполнительских обязательств внутри управленческой структуры предприятия, во всяком случае по сравнению с большинством крупных коммерческих структур.

Деятельность государственных предприятий направляется и напрямую контролируется самим государством посредством министерств, агентств и других органов государственного управления. При этом получение максимальной прибыли не ставится их основной целью. Это принципиально отличает

⁷⁸ Бабашкина, А.М. Государственное регулирование национальной экономики : учеб. пособие для студентов высших учебных заведений. — Москва, 2007. — 476 с.

⁷⁹ МВФ оценил долю государства в российской экономике в 33%. — URL: <https://www.rbc.ru/economics/12/03/2019/5c879e0c9a79472f59316a90>

госпредприятие от любой коммерческой компании, где задача увеличения прибыли составляет приоритет ее существования. Особые условия функционирования государственного сектора экономики, которые прежде всего включают в себя стабильность внешних условий для своей деятельности, низкий уровень экономических рисков, финансовую поддержку из государственного бюджета, осуществляемую в виде целевых инвестиций, различного вида субсидий и других финансовых вливаний, обеспечение заказами и доминирование на рынке, часто доходящее до монополизма, формируют особый статус государственного предприятия. Перечисленные особые условия, в которых осуществляется деятельность государственных предприятий, в совокупности обеспечивают проведение протекционистской политики, направленной на защиту государственной собственности, составляющей основу таких предприятий, превращая их в привилегированный сектор отечественной экономики⁸⁰.

Однако проведение протекционистской политики всегда имеет и обратную сторону. В данном случае можно говорить о том, что помощь государства резко ослабляет рыночные стимулы для совершенствования и развития напрямую подчиненных ему предприятий. Это по сути является ценой получения разнообразных преференций от собственника. Кроме того, особые экономические условия существования госпредприятия определяют наличие целой системы жестких ограничений в отношении его руководителей по распоряжению собственностью, переданной им в управление. Как следствие, усиливается их зависимость от чиновников различного уровня.

В рамках данной диссертационной работы рассматриваются вопросы совершенствования системы управления в основном крупных государственных предприятий. Следует заметить, что в настоящее время отсутствует единое определение понятия крупного государственного предприятия. Для коммерческих предприятий понятие крупной компании обычно связывают с ее объемами продаж,

⁸⁰ Симацев, Ю.В., Кузык, М.Г. Государственная поддержка предприятий: бенефициары и эффекты // Вопросы экономики. — 2020. — № 3. — С. 63—83.

количеством сотрудников и размерами активов. Применительно к государственным более употребительны несколько иные критерии:

- производство продукции в значимых для всей отрасли объемах или охват предоставляемыми услугами значительной части их потребителей;
- основная деятельность предприятия направлена на решение стратегически важной для государства задачи;
- большая численность работающих, составляющая не менее 5—8 тыс. человек;
- наличие, как правило, развитой филиальной сети или иных форм региональных структур.

Именно такие критерии для отнесения государственного предприятия к разряду крупных применяются в этой работе.

В сложившихся условиях главной целью госпредприятия, а значит и его руководителей, становится решение поставленной перед ним стратегической задачи, а полнота и своевременность ее решения становится фактически мерой эффективности их работы. Масштаб деятельности в сочетании с подотчетностью структурам государственной власти формирует особый вид ответственности у руководителей крупных государственных предприятий.

Такое положение предопределяет преимущественно иерархическую систему управления со значительным преобладанием эмпирических методов реализации полномочий. Как следствие, основная стратегия управления государственным предприятием в большинстве случаев базируется на реализации консервативных подходов, обеспечивающих поддержание внутренней стабильности как в производственно-экономической деятельности, так в вопросах управления персоналом. Внедрение в практику работы госпредприятия новых идей происходит либо после их экспериментальной проверки, которая сопровождается постоянным контролем и анализом результатов на различных уровнях управленческой вертикали, либо, что бывает гораздо реже, после получения достоверной информации об эффективности новых идей, хорошо зарекомендовавших себя на других предприятиях. Любые значительные изменения в системе управления

предприятием требуют проведения большего числа предварительных бюрократических процедур и потому имеют большую продолжительность.

Самым главным по значимости аргументом при решении вопроса о начале разработки и апробации любого новшества является ожидаемый уровень его полезности. Именно эта характеристика на первоначальном этапе имеет основное значение и определяет востребованность идеи. Но для того, чтобы быть востребованной в условиях преобладания консерватизма в большинстве моделей управления государственными предприятиями, перспективной инновации, необходимо попасть в общее русло приоритетных целей организации. Причем попасть в систему реальных приоритетов, имеющуюся у руководителей госпредприятий.

В качестве наиболее значимых приоритетов можно выделить цели, направленные на поддержание стабильности при выполнении основных уставных задач предприятия и в меньшей степени на снижение издержек производства и обеспечение инновационного уровня выпускаемой продукции или оказываемых услуг. Реализуя эти приоритетные цели, руководители госпредприятий надеются в соответствии с моделью Нисканена⁸¹ увеличить размер выделяемых бюджетных ассигнований или дотаций и обосновать увеличение численности работников. Как мы видим, для таких предприятий принцип максимизации прибыли не имеет доминирующего значения, что неизбежно ведет к снижению общей эффективности деятельности предприятия и уменьшению требований к результативности работы отдельных работников, ослабляя стимулы к повышению эффективности использования трудовых ресурсов.

Интересно отметить, что на фоне ослабления большинства рыночных стимулов из-за особого статуса государственных предприятий используемые ими человеческие ресурсы в гораздо большей степени подчиняются действию рыночных законов. Это в полной мере относится и к этапу подбора конкурентоспособных профессиональных работников, и к их эффективному использованию, и к их

⁸¹ Заостровцев, А.П. Экономическая теория бюрократии по Нисканену. — URL: http://economicus.ru/an_pril/theory1_zaostrovtshev.pdf

удержанию в штате предприятия. Такое положение позволяет с полным основанием подходить к решению задачи управления персоналом с использованием современных методов кадрового менеджмента, используемых в коммерческих структурах.

Сформулированный выше вывод о специфическом свойстве кадрового потенциала государственного предприятия как о единственном сегменте, испытывающим существенное влияние рыночных отношений, имеет принципиальное значение. Ведь признав его истинность, можно утверждать, что в производительных силах государственного предприятия, образующих ведущую сторону способа производства, именно работники могут и должны играть ключевую роль. Но для того, чтобы реализовать потенциальные возможности человеческого ресурса, одного заявления об этом совершенно недостаточно. Нужна стройная, хорошо продуманная система управления кадрами, реализованная в виде современной службы управления персоналом предприятия, с одной стороны, и обеспечение условий для активизации созидательного начала у работников, с другой. При этом следует отметить, что вторая часть этой задачи — активизация человеческого ресурса — перестает нести налет коммунистической мифологии и становится объектом для реализации научных подходов к преобразованию системы кадрового менеджмента.

Система управления персоналом крупного государственного предприятия должна обеспечивать решение комплекса задач по эффективному формированию и использованию кадрового потенциала, в том числе: подбор и расстановку профессиональных кадров, управление трудовыми отношениями, обучение и развитие персонала, управление мотивацией работников и ряда других задач. Мое видение современной структуры системы управления персоналом крупного государственного предприятия приведено на рисунке 1.2.



Рисунок 1.2. Структура системы управления персоналом крупного государственного предприятия⁸².

Давая общую характеристику системы управления персоналом крупного государственного предприятия, отметим ее основные особенности. Прежде всего ее всегда отличает сложность внутренней структуры, что определяется размерами организации. Одновременно к функционированию системы предъявляются высокие требования в плане надежности и устойчивости функционирования, так как это необходимо для обеспечения непрерывности производственного процесса даже при возникновении непредвиденных ситуаций. Следует отметить также преобладание в ней командно-административных механизмов для регулирования трудовых отношений, жесткую привязку целей оперативного управления к

⁸² Разработанная автором структура системы управления персоналом крупного государственного предприятия.

позиции руководителей предприятия, высокий уровень забюрократизированности в работе кадровой службы, часто невысокую эффективность принимаемых управленческих решений и недостаточный контроль за их исполнением.

Система управления персоналом крупного предприятия работает, как правило, в условиях невысокой лояльности большинства работников, и потому проблематика кадровой безопасности требует повышенного внимания, в том числе возможность использования современных практик обратных связей как действенного инструмента кадровой политики. Насущно необходимым представляется расширение областей использования искусственного интеллекта, качественное преобразование труда кадровых работников, сокращение рутинных операций, повышение ритмичности и персональной ответственности, что невозможно обеспечить без введения четкой регламентации типовых процедур и внедрения системных методов в работу по управлению персоналом.

Все отмеченные выше проблемы, присущие системам управления персоналом крупных государственных предприятий, нуждаются в осмыслении и поиске рациональных решений. В той или иной степени эти вопросы рассматриваются в рамках настоящей диссертационной работы.

Излагаемый далее единый подход к проблемам построения эффективной системы управления персоналом на крупном государственном предприятии основан, во-первых, на признании того факта, что в соответствии с законами рынка труда, для поддержания необходимого качества кадрового состава предприятия нужно обеспечивать конкурентное преимущество в области оплаты и условий труда, перспектив карьерного и профессионального роста, а также в области социальных обязательств перед своими работниками, и, во-вторых, на обосновании целесообразности внесения изменений в производственные отношения, сложившиеся внутри предприятий, которые бы стимулировали лояльность работников, усиливали стремление к саморазвитию и препятствовали распространению застойных явлений в коллективах. Тогда развитие кадрового потенциала любого предприятия, а в особенности предприятия государственного,

обеспечит изменение отношения работника к своему делу, постепенно превращая его из пассивного в активный элемент трудового процесса⁸³.

В соответствии с экономическим курсом правительства в последние годы наметились определенные тенденции к постепенному повороту в сторону инновационного развития для значительного числа предприятий страны. В число обозначаемых приоритетов вошло обеспечение значимости ESG факторов при формировании требований к системам корпоративного управления государственного сектора экономики. Вопросы эффективности руководства, обоснованности оплаты топ-менеджеров, коррупционные проблемы, проведение внутренних и внешних аудитов становятся актуальными темами при анализе деятельности крупных предприятий всех форм собственности. Повысилась важность социальной ответственности предприятий как перед собственным коллективом, так и перед сообществом потребителей их продуктов и услуг.

Современный уровень развития крупных государственных предприятий в своем большинстве приближается к категории, называемой пятым технологическим укладом, а для некоторого (хотя пока незначительного) числа предприятий заметны проявления признаки шестого технологического уклада. В таких условиях очевидно, что обеспечить удовлетворительный уровень управления персоналом в рамках старых схем и с использованием методологии, полученной преимущественно от социалистической экономики, становится все труднее. С другой стороны, при поиске эффективных способов активизации использования человеческого потенциала государственного предприятия не стоит забывать, что система производственных отношений в них создавалась под весьма специфическую форму управления государственной собственностью, будь то казенное, унитарное предприятие, либо какая-то иная форма, где влияние рыночных экономических законов ослаблено. Поэтому вводить инновации в кадровую сферу госпредприятия нужно крайне осторожно, предварительно

⁸³ *Авилова, Е.Н.* Методы управления персоналом государственного предприятия. — Москва : Перо, 2020. — 236 с.

внимательно просчитав возможные последствия, но и откладывать их с учетом сегодняшних реалий также недопустимо.

Современный этап развития государственного сектора экономики настоятельно требует серьезного переосмысления роли кадровых служб в структуре управления предприятиями⁸⁴. Понятно также, что основной вектор преобразования должен быть направлен в сторону участия кадровой службы в разработке стратегических планов развития предприятия, в проведении комплексной оценки кадрового потенциала, в выработке рациональных программ профессионального обучения и в привлечении новых конкурентоспособных специалистов, в обеспечении кадровой безопасности. Такие перемены позволят фактически превратить кадровую службу предприятия в службу управления персоналом.

Несмотря на большое количество моделей, реализованных сегодня в государственном секторе российской экономики, служба управления персоналом в своем большинстве во многом заимствует кадровый опыт советской эпохи. Как правило, она строится на основе административных методов управления, стабильной организационной структуре, приоритете командного стиля при принятии решений, декларируемой жесткости дисциплинарных мер воздействия на работников⁸⁵. По сути, служба управления персоналом берет на себя большую часть функций работодателя во взаимоотношениях с работниками. Такое построение обеспечивает высокий и достаточно точно предсказуемый уровень управляемости персонала, что в сочетании с удовлетворительной степенью мотивированности позволяет решать предприятию свою главную задачу — стабильно обеспечивать выпуск стратегически важной продукции или оказание важнейших услуг⁸⁶.

⁸⁴ Мониторинг экономической ситуации в России: тенденции и вызовы социально-экономического развития / под ред. В.С. Гуревича, С.М. Дробышевского, А.В. Колесникова [и др.]; Институт экономической политики им. Е.Т. Гайдара, РАНХиГС. — 2021. — № 20 (152). — 19 с.

⁸⁵ Кибанов. А.Я., Симонова. М.В., Сотникова, С.И. и др. Управление персоналом в России: теория, отечественная и зарубежная практика. Книга 2 /Под редакцией А.Я. Кибанова. — М.: ИНФРА-М, 2014. — 283 с.

⁸⁶ Авилова, Е.Н. Методы управления персоналом государственного предприятия /М.: Перо, 2020. — 236 с.

Вместе с тем укрепление жесткой системы управления предприятием неизбежно влечет за собой торможение процессов саморегуляции и усиление обособленности отдельных подразделений. Руководители этих подразделений обычно хорошо осведомлены о важности ключевых задач, стоящих перед предприятием, но свою практическую деятельность строят прежде всего исходя из своих собственных интересов и представлений, подтверждая уже высказывавшийся выше тезис о большой неравномерности в распределении на госпредприятии личной ответственности за общие результаты работы.

В результате усложняются и затягиваются процессы взаимодействия между разными частями единого механизма управления предприятия, удлиняются циклы согласования совместных решений, нарушается координация и согласованность в функционировании аппарата управления. Сказанное в полной мере относится и к деятельности службы управления персоналом.

Характерной чертой работы службы управления персоналом крупного государственного предприятия можно считать неритмичность трудового процесса. Незрелость механизма планирования основных этапов кадровой работы, будь то набор новых работников в связи с развитием производства, организация профессионального обучения или награждение, приводит резкому увеличению интенсивности работы кадровых специалистов, срыву сроков представления документов и снижению доверия со стороны руководства предприятия. Поэтому такое положение в принципе не может устраивать ни руководителей кадровой службы, ни ее рядовых работников.

Длительная устойчивая работа любой сложной системы, к числу которых, несомненно, относится и кадровая система предприятия, принципиально невозможна без активизации обратных связей, таких как руководитель-подчиненный, горизонтальных связей между различными подразделениями и связей между отдельными работниками предприятия с кадровой службой. Эта крайнего острая для государственного предприятия проблема детально будет обсуждаться позже в этой же главе диссертационной работы.

Уровень цифровизации службы управления персоналом почти везде отстает от современных требований. И дело тут не только в том, что этот уровень ниже, чем в других структурных подразделениях предприятия, таком, например, как в финансовом блоке. Гораздо хуже то, что современная кадровая практика лишь от случая к случаю, и то в минимальной степени, использует количественные методы анализа, а возможности применяемых электронных баз данных весьма далеки от современного мирового уровня.

Существенно снижает эффективность кадровой работы недостаточная четкость в постановке приоритетных и перспективных целей и их увязка со стратегическими задачами предприятия⁸⁷. Следствием такого подхода становится обособление кадровой структуры предприятия и снижение ее причастности к реализации программы инновационного развития.

Основная часть рабочего времени кадровых работников связана с выполнением рутинных операций. Аналитической и контрольной работе уделяется мало внимания, работники слабо владеют современными методами статистического анализа⁸⁸, а плановый кадровый аудит часто заменяется инспекционными проверками жалоб из филиалов. В итоге результаты даже успешно выполненные задания и ценные инициативы работников не осмысливаются в полном объеме, что негативно сказывается на процессе накопления и использования позитивного профессионального опыта.

Наблюдается стойкий дефицит в завершенности и доведении до конца принципиальных кадровых решений, фактически подчиняя деятельность службы управления персоналом правилу «не успеваем сделать одно, как не успеваем делать другое». Такая политика провоцирует режим постоянной спешки и неизбежных опозданий, резко снижает качество работы, приводит к многократному

⁸⁷ Веснин, В.Р. Управление персоналом в схемах. — Москва : Проспект, 2017. — 96 с.

⁸⁸ Corrigan, J. Amazon Director: How to humanize HR analytics / J. Corrigan // HRD America — URL: <https://www.hcamag.com/us/specialization/hr-technology/amazon-director-how-to-humanize-hr-analytics/414714> (дата обращения: 14.09.2022). Sharp, R. How to create a HR analytics team / R. Sharp // HR Magazine — URL: <https://www.hrmagazine.co.uk/content/features/how-to-build-a-people-analytics-team> (дата обращения: 14.09.2022).

Guenole, N., Ferrar, J., Feinzig, S. Power of People, The: Learn How Successful Organizations Use Workforce Analytics To Improve Business Performance // FT Press Analytics 1st Edition — 2017. — 352 p.

повторению одних и тех же этапов заданий с минимальными изменениями, повышает число ошибок, что сказывается на авторитете службы и позиционировании ее руководителя⁸⁹.

Часто в недостаточной мере ведется аналитическая работа по оценке причин и последствий возникающих затруднений, по объективному определению степени вины в этом конкретных кадровых работников, что ведет к многократному тиражированию недостатков и превращению их в системные.

Кадровая работа на крупном предприятии по определению во многом привязана к многочисленным шаблонам и правилам. Знание и умение ими пользоваться давно стало обязательным квалификационным требованием к кадровому работнику, поскольку способствует повышению производительности труда и снижает риск совершения ошибок при отработке типовых ситуаций. Однако крайне важно регулярно отслеживать актуальность таких шаблонов, своевременно внося туда необходимые исправления и дополнения, учитывающие новый практический опыт и изменения законодательства. При этом в современных условиях принципиальное значение имеет строгая регламентация деятельности службы управления персоналом, что связано как со значительным усложнением самой службы, так и расширением ее функций и полномочий. Внедрение тщательно проработанных нормативов и регламентов, несомненно, является одним из потенциальных преимуществ государственного предприятия.

Особого внимания требует внедрение современных инновационных кадровых технологий, в том числе проведение плановых кадровых ротаций⁹⁰,

⁸⁹ Чеботарь, Е.Ю. Проблемы управления персоналом в современных организациях // Молодой ученый. — 2021. — № 45 (387). — С. 174-177.

⁹⁰ Федеральный закон от 06.12.2011 № 395-ФЗ «О внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации в связи с введением ротации на государственной гражданской службе» // СПС «Консультант Плюс» (дата обращения: 06.12.2020); Постановление Правительства Российской Федерации от 27.10.2012 № 1103 «Об обеспечении федеральных государственных гражданских служащих, назначенных в порядке ротации на должность федеральной государственной гражданской службы в федеральный государственный орган, расположенный в другой местности в пределах Российской Федерации, служебными жилыми помещениями и о возмещении указанным гражданским служащим расходов на наем (поднаем) жилого помещения» // СПС «Консультант Плюс» (дата обращения: 15.11.2020); Приказ Минтруда России от 29.03.2019 № 195н «Об утверждении формы плана проведения ротации федеральных государственных гражданских служащих и порядка его утверждения» // СПС «Консультант Плюс» (дата обращения: 25.09.2020).

внедрение системы кадровой безопасности, введение в практику повышения профессионального уровня работников единой базы знаний предприятия и других прогрессивных идей, методов и технологий. Отсутствие таких компонентов в функциональной модели службы управления персоналом негативно отражается на репутации, понижая ее статус со штабного до вспомогательного подразделения.

Когда мы говорим о рыночных условиях, в которых работают службы управления персоналом госпредприятия, то нужно иметь в виду необходимость повышения изменчивости и адаптивности в управлении персоналом, обеспечивающих своевременную настройку кадровой работы под изменяющиеся внешние условия. Важнейшей задачей этого подразделения следует считать постоянный анализ собственного и мирового опыта кадровой работы, который позволит предлагать новые идеи в масштабах всего предприятия⁹¹. Кадровым службам крупных государственных предприятий требуется вводить в свой штат на постоянной или временной основе специалистов из профильных научных учреждений, специализирующихся на кадровом менеджменте, внедрять в практику проведение тематических конференций и круглых столов с участием ведущих ученых в области управления персоналом.

Схематично общая функциональная структура современной службы управления персоналом государственного предприятия, составленная мной на основе многолетнего опыта, представлена на рисунке 1.3.

Важно отметить необходимость участия службы управления персоналом в разработке действенной системы мотивации работников. В ее основе должны лежать современные методы нормирования труда для основных категорий работников и строгая регламентация управления предприятием⁹². Использование количественных методов оценки результатов деятельности работников и подразделений стало сегодня одной из реальных возможностей уменьшить субъективизм при принятии кадровых и управленческих решений. Этот вопрос

⁹¹ Скворцова, В.А., Соколова, О.Ю., Фаттеев, Н.С. Кадровая политики современных организаций // Вестник саратовского государственного социально-экономического университета. — 2020. — № 3 (82). — С.116-121.

⁹² Аширов, Д.А. Управление персоналом. — 3-е изд. — Москва : Велби, 2018. — 510 с.

будет подробно рассмотрен, и предложен рациональный подход к принятию управленческих решений, основанный на факторном анализе позитивных и негативных факторов в третьей главе этой диссертационной работы.



Рисунок 1.3. Функциональная структура основных направлений деятельности службы управления персоналом современного государственного предприятия⁹³.

Мотивация или мягкое понуждение должны стать рабочим инструментом для изменения отношения работников к своему делу, к превращению их в активный элемент трудового процесса, предотвращению застоя в коллективах⁹⁴. Представляется полезным использовать опыт передовых западных и

⁹³ Разработанная автором функциональная структура основных направлений деятельности службы управления персоналом современного государственного предприятия.

⁹⁴ Авдеев, И. Мотивация персонала: проблемы и возможности // Кадровая служба и управление персоналом предприятия. — 2018. — № 4. — С. 70—78.

отечественных компаний, в которых работникам настоятельно рекомендуется в течение года самостоятельно выбрать и пройти обучение по одному-двум направлениям, способствующим развитию их профессионального или творческого начала⁹⁵. При этом в качестве стимула используется частичная и даже полная оплата обучения, а отказ от саморазвития рассматривается как проявление нелояльности и влияет на уровень оплаты труда и карьерный рост работника⁹⁶. Такая практика, применяемая хотя бы в течение двух-трех лет, способна принципиально поменять жизненные установки большинства членов коллектива, изменить его ритм и наполнить свежими идеями.

Особое место при планировании работы службы управления персоналом следует уделять вопросам кадровой безопасности. Опыт последних лет развития государственных предприятий свидетельствует о том, что в результате внутренних уязвимостей, ущерб от которых в большинстве случаев многократно превышает ущерб от внешних, постоянно растут потери, причем не только материальные, но и репутационные. В список активных угроз входят воровство, нанесение ущерба имуществу предприятия, кражи нематериальных активов, использование мошеннических схем при проведении госзакупок, шантаж руководства и другие нарушения имущественных и интеллектуальных прав предприятия.

Основные причины подобных негативных поступков во многом связаны с недостатками кадровой работы, в ошибках программ развития лояльности работников, в психологических установках и менталитете самих работников, снижении страха перед разоблачением и наказанием за совершенное деяние. Борьба с этим явлением требует системности и методичности. Мероприятия, обеспечивающие кадровую безопасность, весьма сложны и ресурсоемки, и потому требуют предварительной проработки, основанной на количественном анализе потенциальных кадровых рисков, свойственных каждому конкретному

⁹⁵ Talent Management | What can HR departments do to retain young employees? // HR Grapevine. 2022. — URL: <https://www.hrgrapevine.com/content/article/phase-3-2022-06-21-what-can-hr-teams-do-to-help-retain-younger-workers>

⁹⁶ Алавердов, А.Р. Нелояльные сотрудники: типология и их влияние на конкурентные позиции современной организации // Вестник Академии. — 2017. — № 3—2. — С. 5—12.

предприятию. Более подробному рассмотрению данной проблематики и разработке численного метода для обоснования требований к системе кадровой безопасности посвящена вторая глава этой диссертационной работы.

Описанная выше проблематика, свойственная структурам управления персоналом крупного государственного предприятия, представляет собой только основные наиболее критичные направления. Кроме них службы управления персоналом госпредприятий в своей практической работе испытывают сложности с проведением эффективного внутреннего кадрового аудита, в особенности в региональных подразделениях (филиалах) предприятия, с осуществлением комплексной оценки персонала, использованием профессиональных стандартов и ротационных механизмов⁹⁷.

Содержание данной диссертационной работы включает в себя проработку трех ключевых проблем государственного предприятия — это разработка методологии построения системы обратных связей в управлении персоналом крупного государственного предприятия, создание там систем кадровой безопасности и совершенствование механизмов принятия и реализации управленческих решений. Эти вопросы входят сегодня в перечень критически важных зон управления государственным предприятием и являются объектами моих многолетних усилий по совершенствованию кадровой системы.

1.3. Развитие парадигмы системы обратных связей применительно к управлению персоналом крупного государственного предприятия

Понятие обратной связи (англ. *feedback*) относится к числу фундаментальных принципов материального мира. В той или иной форме его изучением занимались многие выдающиеся ученые различных эпох, и поэтому даже определений сущности обратных связей сегодня известно немало⁹⁸. В этой работе в качестве

⁹⁷ Авилова, Е.Н. Методы управления персоналом государственного предприятия /М.: Перо, 2020. — 236 с.; Гендон, А.П., Короткова, Е.А., Ларионов, В.Г., Леднева, С.А., Литвинюк, А.А., Москвитин, Г.И., Фалько, С.Г., Цветкова, Н.В. Контроллинг и аудит персонала — Москва : КноРус, 2020. — 295 с.

⁹⁸ Брагинец, А.Н. Система обратной связи на предприятии: процессы и их критичность // Бизнесинформ. — 2014. — № 1. — С. 198—203; Герцберг, Ф. Как пробудить рвение к работе // Harvard Business Review

определения обратных связей будет принято следующее: обратная связь — это обратное воздействие результатов процесса на его протекание. Причина и осознанные последствия действия, воздействие и оценка его результата — вот базисная сущность принципа обратной связи, определяющая его основные свойства. Множественность форм обратных связей — залог конструктивного развития сложной системы и необходимое условие ее устойчивости. Потенциальная польза от обратных связей тем выше, чем больше расхождение между целевыми установками и достигаемым результатом. Таким образом, обратные связи относятся к числу основных движущих сил, обеспечивающих самоорганизацию живых и неживых систем.

Характер и свойства обратных связей можно определить как сложные для понимания. Но, несмотря на сложность, человечество уже давно включило их в арсенал способов управления, представляя обратные связи как один из важнейших приемов реализации причинно-следственных связей. Произведенное действие приводит к некоторому результату, причем порой весьма отличающемуся от ожидаемого. Однако знание полученного результата необходимо человеку, чтобы произвести корректировку действия и в дальнейшем приблизиться к достижению своей цели.

В системах с обратной связью очевидная простота и однозначность процесса «действие — результат» трансформируется и результат действия становится причиной, оказывающей значимое влияние на процесс принятия решения о следующем действии. Иными словами, действие обратной связи можно трактовать как процедуру переноса знания о протекании процесса в прошлом на результат, который будет получен в будущем. А учитывая неизбежную погрешность или относительность, которые сопровождают любое знание о результате, доля этой неопределенности таким образом переносится на управляющее воздействие. В

(русское издание). — 2005, август. — С. 57—67; Друкер, П.Ф. Управление в обществе будущего / пер. с англ. и ред. Е.В. Трибушной. — Москва : Вильямс, 2007. — 306 с.; Поденкова, В.Р., Петрова, И.В. Обратные связи как метод мотивации персонала // Управление человеческими ресурсами : сборник статей трудовой конференции Забайкальского государственного университета. — 2015. — С. 124—130; URL: <https://www.hr-director.ru/article/66911-obratnaya-svyaz-v-organizatsii-17-m10>

результате возникает в некотором роде парадоксальная ситуация: с одной стороны, обратная связь добавляет стабильность в управление процессом за счет использования знания о протекании процесса в прошлом, а с другой, добавляет известную долю случайности в сам процесс из-за неопределенности управляющего воздействия⁹⁹.

Конечно, обратные связи, введенные в любую сложную систему, ни в кое мере не нарушают сам принцип причинно-следственных связей, а добавляют глубину в осознание механизма его действия, внося в него дополнительную временную зависимость.

Указанная особенность обратных связей в сочетании с большим разнообразием форм реализации и широким диапазоном применения значительно затруднило процесс их изучения и установления для них единых законов. Поэтому использование возможностей обратных связей долгое время основывалось преимущественно на интуитивных представлениях, а сами методы их реализации имели чисто эвристические объяснения.

В то же время, несмотря на отставания теоретической проработки данного направления, применение обратных связей, особенно в последние десятилетия, приобрело широкие масштабы. Причиной этого является прежде всего две основные особенности обратных связей, обеспечивающие высокую эффективность их применения. Первая, уже упоминаемая выше особенность состоит в возможности привнесения в процедуру принятия решения об управляющем воздействии определенной информации, характеризующей результат этого процесса за предшествующий временной интервал. Вторая особенность обратных связей связана с их свойством компенсировать возмущающие воздействия различных видов и природы, в том числе даже те, которые не могут быть предусмотрены заранее. Это достоинство обратных связей имеет универсальный характер и проявляется как в живых, так и в искусственно созданных человеком системах. В совокупности обе эти особенности превратили обратные связи в

⁹⁹ Горбатов, С. Обратная связь в бизнесе. Честный диалог с клиентами и сотрудниками / Пер. с англ. А. Лэйн. — Москва : Альпина Пабlishер, 2020. — 344 с.

мощный инструмент, значительно повышающий эффективность процессов управления сложными системами.

Одним из важнейших следствий закона изоморфизма физических, биологических и социальных процессов стало перенесение или использование принципа обратных связей и в искусственные создания человека, и в логику построения общественных организаций¹⁰⁰. Впервые появившись в конструкции древнегреческих масляных светильников, в середине XX в. обратные связи уже применялись в большинстве сложных технических системах, таких как системы автоматического управления, лазерах, сложных радиотехнических устройствах. Значение обратных связей в этих областях настолько велико, что позволяет связывать начало их широкого применения с формированием современного понятия управляемого процесса и стало одним из оснований такой науки, как кибернетика.

Именно создатель кибернетики Н. Винер¹⁰¹ ввел понятие петли обратной связи и обосновал эффективность кольцевой структуры связанных элементов для управления сложными системами. Далее началось осознанное применение основного базисного принципа обратной связи — закрепление позитивного результата и корректировка негативного — и в практике построения эффективных организаций.

Интересно отметить еще одну универсальную особенность в применении обратных связей, состоящую в том, что потребность в них возрастает с увеличением сложности самих систем. Таким образом, уровень развития обратных связей служит косвенным признаком зрелости или совершенства системы. Это правило применимо для любых сложных систем, имеющих как природное, так и искусственное происхождение.

Примеры этой особенности обратных связей легко найти среди сложных технических систем. Так, в специальных разделах радиоэлектроники, используемых преимущественно в области многоканальной связи, появление

¹⁰⁰ Карнышев, А.Д. Изоморфизм и эмерджентность как феномены нейрофизиологии и организационной психологии // Организационная психология. — 2015. — № 3. Т.5. — С. 26—48.

¹⁰¹ Винер, Н. Кибернетика. — Москва : Наука, 1983. — 340 с.

рекурсивных фильтров, т.е. таких фильтров, где часть выходного сигнала подается снова на вход фильтрующего элемента и используется в процедуре обработки исходного сигнала, позволило резко упростить реализацию цифровых приемников канальной сигнализации¹⁰². Такое изменение основывается на особых свойствах рекурсивных фильтров, имеющих небольшую длительность переходных процессов и меньшую временную задержку сигнала, что крайне важно в тех случаях, когда обработка сигнала происходит в реальном масштабе времени¹⁰³. Внедрение рекурсивных фильтров в значительной мере способствовало развитию современных систем связи и, в частности, переходу от аналоговой к цифровой телефонии. Эта же тенденция прослеживается и во многих других областях техники — в системах управления летательными аппаратами (прежде всего следует выделить крылатые ракеты), в автомобильных электронных системах (например, в машинах, управляемых без участия водителя). Можно утверждать, что без широкого применения обратных связей такой уровень развития техники был бы принципиально недостижим¹⁰⁴.

Важно отметить еще такое важное обстоятельство, как то, что в сложных системах обратные связи противостоят закону экспоненциального нарастания. Наиболее наглядно это свойство проявляется в биологических системах (например, ограничении численности популяции). Однако отмеченная закономерность справедлива и по отношению к системам искусственно созданных человеком. Конечно, в них закон экспоненциального нарастания не является доминирующим, а может иметь место линейное или иное более сложное нарастание по нелинейному закону. Так, применительно к государственному предприятию, где ослаблено влияние обратных связей на процесс управления, практически всегда наблюдается усиление тенденций к росту коррупционных процессов, увеличивается нелояльность персонала, возникает информационный разрыв в модели управления

¹⁰² Чичварин, Н.В. Рекурсивные цифровые фильтры /статья по учебной дисциплине. Национальная библиотека им. Н. Э. Баумана, 2016. Электронный источник// URL: http://ru.bmstu.wiki/Рекурсивные_цифровые_фильтры.

¹⁰³ Голд, Б., Рейдер, Ч., Цифровая обработка сигналов / Перевод с английского, под редакцией А. М. Трахтмана. //М.: Сов. радио, 1973. — 368 с.

¹⁰⁴ Острейковский, В.А. Теория систем: учеб. для студ. вузов. М. : Высш. шк., 1997. — 240 с.

из-за недостатка достоверной информации о ситуации на местах, рациональная кадровая политика подменяется потоком протекционистских решений. Разумное использование обратных связей способствует повышению общей сбалансированности и устойчивости в управлении персоналом.

Рассмотрение каждой из обозначенных проблем в отрыве друг от друга и отдельно от анализа общей системы управления государственным предприятием не приносит ощутимых результатов, потому что их порождает единая причина, состоящая в размыкании управляющих контуров в структуре предприятия и их замена механизмами однонаправленного управления. В значительной степени уменьшить остроту этой ситуации можно с помощью механизмов обратной связи. Однако их внедрение неизбежно сопряжено с серьезными изменениями в системе управления предприятием, а значит им должно предшествовать проявление воли его руководителей.

Внедрение обратных связей в практику управления крупным государственным предприятием без должной предварительной проработки может также привести к возникновению серьезных негативных последствий другого рода. Они обусловлены такими специфическими свойствами обратных связей, как возможность возникновения эффекта самоусиления (самовозбуждения), нестабильным уровнем достоверности доставляемой информации и ее субъективностью, запаздыванием в получении обратных связей, перегрузкой получателей обратных связей и некоторыми другими. Вот почему внедрение обратных связей обязательно должно носить системный характер. Эти связи нуждаются в неременной предварительной настройке и тщательной проверке.

Полноценная обратная связь приближает к принятию единства цели для большинства членов коллектива, к повышению общей вовлеченности¹⁰⁵. А это в свою очередь обосновывает целесообразность включения обратных связей как важного и необходимого компонента в перечень общекорпоративных ценностей¹⁰⁶.

¹⁰⁵ Дахигг, Ч. Власть привычки. Почему мы живем и работаем именно так, а не иначе. — Москва : АСТ, 2017. — 416 с.

¹⁰⁶ Бир, С. Мозг фирмы. — Москва : Либроком, 2009. — 416 с.

Теперь коротко остановимся на вопросах типизации обратных связей. По своему основному функциональному назначению обратные связи, применяемые на крупных предприятиях, можно разделить на четыре основные группы¹⁰⁷.

К первой группе отнесем так называемые компенсирующие обратные связи. Для государственного предприятия одним из основных побудительных мотивов к использованию обратных связей является желание руководителей скорректировать отношение своих подчиненных к выполнению обязанностей. На практике внесению изменений мешает ряд достаточно существенных обстоятельств, таких как несовершенство системы мотивации, менталитет работника госпредприятий, неадекватность видения работником собственной роли в общем производственном процессе или отсутствие личного стремления к самосовершенствованию. В таких условиях вводимые обратные связи начинают носить преимущественно компенсирующий характер. В развитии компенсирующих связей заинтересованы прежде всего руководители различных рангов.

К следующей группе нужно отнести информационные обратные связи. Как следует из самого названия группы, эти связи можно рассматривать и как способ восполнения неполноты и недостаточной достоверности информации, доводимой на верхние иерархические уровни организации. Для кадровой службы предприятия эти связи имеют особое значение, так как представляют собой возможность организации дополнительных прямых каналов от работников различных подразделений. Также большую информационную нагрузку имеют горизонтальные связи, реализация которых завязана на развитие инновационных практик обратных связей, таких как база знаний или ротационные схемы.

К третьей группе можно отнести обратные связи инициативного характера. Они обычно имеют направленность снизу вверх и являются способом обозначения личной позиции работника по тому или иному вопросу или событию, передачи наверх своих инициатив и предложений. Они могут реализовываться посредством самых различных форм, начиная от выступления на совещаниях, записок в ящиках предложений до участия в работе корпоративных сайтов, базе знаний. В

¹⁰⁷ Составленная автором типизации обратных связей.

эффективности таких обратных связей заинтересованы в первую очередь рядовые работники и руководители нижнего звена управления, стремящиеся к развитию своей служебной карьеры.

Четвертая группа обратных связей объединяет в себе оценивающие связи. Они могут использоваться для просчитывания лояльности персонала, перспектив отдельных работников и подразделений, сбора мнений о произошедших или намечающихся изменениях на предприятии, обнаружения проблемных зон и возникающих конфликтах. В развитии таких обратных связей имеют интерес и руководители, и коллективы работников.

Подытоживая сказанное, считаем нужным кратко охарактеризовать общее понимание современного этапа развития обратных связей применительно к государственному предприятию. Сегодня мы стремимся к тому, чтобы внедрение системы обратных связей, с одной стороны, стало реальным способом снижения остроты проблем, присущих большинству государственных предприятий, а с другой, мы хотим, чтобы обратные связи стали важным стабилизирующим фактором, способом поддержки инновационного развития, мощным информационным источником и инструментом объективной оценки настроения коллектива и отдельных работников. Для этого обратные связи должны обеспечивать высокую вовлеченность, быть быстрыми, позитивными, многоуровневыми и разнонаправленными, т.е. реализовываться не только по схеме «руководитель — работник», но «работник — коллега»¹⁰⁸.

Проведенное рассмотрение сущностного понятия обратных связей и определение их роли в регулировании физических, общественных и производственных процессов позволяет перейти далее к системному анализу целей, требований и свойств обратных связей, используемых в управлении персоналом крупных государственных предприятий.

Как было отмечено ранее, основной приоритет в деятельности государственного предприятия отдается обеспечению стабильности решения

¹⁰⁸ Wang, Y. Employees' perception of HR management practices: a critical review and further directions/ Y. Wang, S. Kim, A. Rafferty, K. Sanders, //International Journal of Human Resource Management — 2020. — № 1. — V. 31. — С. 128—173.

главных уставных задач. В этом отношении функция обратных связей как эффективного стабилизатора внутренних процессов и взаимосвязей имеет важное значение, которое базируется на общем законе повышения устойчивости любой сложной системы после замыкания контуров ее управления. Положительный стабилизирующий эффект обратных связей выгоден как руководству предприятия в качестве дополнительного канала влияния на коллектив и отдельных работников, так и самим работникам как один из возможных способов персонального выделения, демонстрации личных профессиональных способностей, получения оценки своей деятельности и построения карьеры. Обратные связи, дающие двунаправленные информационные сигналы, несомненно, способствуют сокращению дистанции между иерархическими управленческими уровнями работников. А это, в свою очередь, может стать значимым аргументом для роста лояльности персонала, стабилизации внутренних процессов в коллективах и способствовать появлению дополнительных стимулов для работников¹⁰⁹.

Здесь имеет смысл еще раз отметить уникальное свойство обратной связи, состоящее в том, что она обеспечивает компенсацию открытого списка возмущающих воздействий. Понятие открытого списка здесь следует понимать в том смысле, что обратные связи позволяют компенсировать влияние даже таких негативных факторов, о которых не было заранее известно при разработке системы управления, но негативное воздействие которых на дестабилизацию системы является несомненным.

Вводя механизмы обратных связей в общую систему управления персоналом, мы за счет достаточно простых средств можем существенно повысить устойчивость в деятельности производственных коллективов, сократив при этом трудоемкость более затратных прямых методов управления за счет уменьшения времени реакции и доведения обратных связей до уровня принятия решения.

В тесном взаимодействии со стабилизирующим назначением обратных связей находится их регулирующая функция. Собственно, свойство регуляции в

¹⁰⁹ Компании пытаются ликвидировать дистанцию между начальниками и подчиненными. — URL: <https://www.vedomosti.ru/management/articles/2014/07/16/rossiyanin-lyubit-ierarhiyu>

физических, биологических и общественных процессах обычно приводится как главное обоснование целесообразности введения в систему обратных связей. Действительно, их сущность, состоящая в использовании результатов произведенных действий для корректировки действий последующих, сама по себе предполагает регулирование процессов, и поэтому данное свойство может быть закреплено в качестве приоритетного целевого назначения.

Между тем, из сопоставления целей стабилизации и регулирования явно просматривается вывод о целевом дуализме обратных связей. С одной стороны, они направлены на стабилизацию и повышение устойчивости системы. С другой, их действие основывается на сравнении достигнутых результатов с идеальной (или прогнозной) моделью развития, на основе которого формируются предложения, направленные на уменьшение расхождения, т.е., по сути, на осуществление регулирования путем стимуляции изменений. Однако видимого на первый взгляд противоречия в действительности не существует.

Когда мы определяем одно из целевых назначений обратной связи как регулятора системы управления, то должны иметь в виду, что данное свойство обеспечивает практические возможности трансформировать процедуры прямого управления в адаптивные за счет внесения в них элементов интерактивности или информационного обмена между различными субъектами единой организации. Обратные связи могут быть инициаторами корректировки существующих правил внутрикорпоративного поведения, изменений и совершенствования регламентов реализации управляющих действий. Иначе говоря, можно утверждать, что обратные связи, являясь важнейшим инструментом обеспечения стабильности организации, могут выступать и в роли побудительного мотива для «изменения неизменного». Вот тот самый принципиальный момент в определении границы, отделяющей стабильность в организации от ее стагнации. В этом кроются созидательная сила и разрушительная мощь обратных связей, требуя точности в ее дозировке, способах получения и использования¹¹⁰.

¹¹⁰ Фидбэк. Зачем развивать обратную связь в компании и как давать ее правильно: исследования, рекомендации, практики Блог компании ProductSense Управление персоналом — URL: <https://habr.com/ru/company/productsense/blog/535284/>

Третья целевая установка при развитии системы обратных связей может быть определена через понятие внутреннего контроля. Практическая реализация данной цели также не так проста. Опыт работы крупных государственных предприятий свидетельствует о наличии серьезных проблем в области контроля за работой персонала как в головных офисах компаний, так и в особенности в региональных отделениях. Присутствие в структуре предприятий специальных подразделений, главными задачами которых являются проведение проверок и внутреннего аудита, а также правильная организация системы кадровой безопасности, отчасти снижает остроту ситуации. Вместе с тем реализация данной функции только посредством возможностей специально введенных в штат подразделений весьма затратна и требует регулярного проведения особых мероприятий (контроль служебной переписки, разговоров, видеоконтроль и ряд других), которые в своем большинстве негативно воспринимаются работниками, снижая и без того невысокий уровень их лояльности. В этом отношении обратные связи, организованные на разных уровнях, могут ощутимо помочь в обнаружении и пресечении негативных действий работников. К тому же знание о наличии и действенности таких обратных связей, как правило, формирует дополнительные сдерживающие мотивы у работников, имеющих намерение осуществить поступки, наносящее ущерб интересам предприятия¹¹¹.

Определяя внутренний контроль в числе ключевых целей для развития обратных связей, мне хотелось бы избежать прямой увязки возможностей обратных связей с организацией тотального контроля, пронизывающего сверху до низу всю структуру государственного предприятия. Конечно, можно найти долю истины в мнении отдельных руководителей, утверждающих, что все проблемы неэффективности государственного сектора экономики начинаются и заканчиваются в отсутствии должного внутреннего и внешнего контроля. Но в целом такое утверждение, на наш взгляд, несостоятельно. Наделив систему обратных связей доминирующим приоритетом, состоящим в решении контрольно-

¹¹¹ *Harvard Business Review (HBR)* Эффективная обратная связь/ Пер. с англ. Э. Фишерман. — ЛитРес: 2021. — 150 с.

надзорных задач, мы заменим комплекс сложных экономических процессов и отношений в управлении предприятием жестким тоталитарным механизмом. Достигнув временных успехов за счет быстрого ослабления системной проблематики государственного предприятия, мы неизбежно заблокируем возможности инновационного развития, попытавшись превратить персонал в простое послушное орудие производства.

Сопоставляя целевые установки системы обратных связей с задачами развития и саморазвития работников, уместно перефразировать одну китайскую мудрость: обратные связи помогают открыть двери школы, а входит туда человек уже сам. Возможности обратных связей не направлены напрямую на обучение работников, но одна из важнейших целей их введения является побуждение к совершенствованию¹¹². Обратные связи делают тезис о необходимости профессионального роста более доступным и, главное, востребованным. Значимость этой цели введения обратных связей в механизмы управления коллективами в наибольшей степени понятна самим субъектам обратной связи. Здесь мы можем говорить о том, что обратная связь помогает работнику верно оценить, как собственную ценность, так и собственные слабости, подтверждая верность древней мысли о том, что, постигая поведение других, мы постигаем себя.

Одной из важнейших целей обратных связей в системе управления государственным предприятием следует считать повышение интенсивности информационного обмена и в целом стимулирование развития внутренних процессов, мотивирующих работников на достижение поставленных целей¹¹³. В этом контексте можно трактовать использование обратных связей как один из

¹¹² Пестрякова, Д.С., Лесных, Ю.Г. Совершенствование управления персоналом и кадровой политикой аграрного предприятия // Экономика: вчера, сегодня, завтра. — 2021. — № 1-1. Т.11. — С. 267—274.

¹¹³ Вашаломидзе, Е.В., Шатино, С.А. Теоретико-методологические аспекты управления интеллектуальным трудом работников организаций. — Москва-Берлин: Директ-Медиа, 2020. — 157 с.; Иванова, С. Болдогоев, Д. Развитие потенциала сотрудников: Профессиональные компетенции, лидерство, коммуникации — Москва : Альпина Паблишер, 2020. — 315 с.; Ивановская, Л.В., Кашитанова, Е.В., Захаров, Д.К., Судакова Е.С. Развитие персонала. Москва : Изд-во ГУУ, 2018. — 219 с.; Лалу, Ф. Открывая организации будущего / Пер. с англ. В. Кулябиной. — 7-е изд. — Москва : Манн, Иванов и Фербер, 2020. — 432 с.

действенных способов приведения в сбалансированное состояние личных целей работника с целями предприятия.

Правильно выстроенная система обратных связей может претендовать на роль стимулятора запросов на совершенствование и развитие всей организации и быть индикатором отношения персонала к нововведениям и к застарелым нерешаемым проблемам.

Далее перейдем к формулированию основополагающих требований к системе обратных связей, используемой при управлении персоналом на крупных государственных предприятиях.¹¹⁴

Прежде всего нужно отметить, что для того, чтобы обратная связь привела к позитивному результату, она должна быть доведена до уровня принятия решения по данному вопросу. Это одно самых принципиальных требований к организации обратных связей. Вместе с тем из него вовсе не следует вывод о том, что рациональным решением следует считать замыкание обратных связей на высшее руководство предприятия. Ведь в этом случае неминуемо произойдет информационное переполнение получателей обратной связи, и с высокой вероятностью действительно важный посыл будет пропущен. Видимо, целесообразно обеспечить экстренный канал прямой обратной связи для случаев особой важности, а остальные подвергать той или иной предварительной обработке и оцениванию. Такой подход подчеркивает важность задачи по обеспечению многоканальности при разработке реальной системы обратных связей для крупного предприятия. Чем больше способов доведения обратных связей между источником и адресатом, тем надежнее в общем случае получится система¹¹⁵.

Требование к многоканальности предоставления обратных связей разумно дополнить необходимостью обеспечить их двунаправленность, которое предполагает, что источник и получатель обратной связи при определенных

¹¹⁴ Брагинец, А.Н. Система обратной связи на предприятии: процессы и их критичность // Бизнесінформ. — 2014. — № 1. — С. 198—203.

¹¹⁵ Марача, В.Г. Механизмы обратной связи в системе государственного управления: системно-кибернетический и институциональный аспекты // Экономика и управление: проблемы, решения. — 2017. — № 3. Т.4. — С. 132—137.

условиях могут меняться местами. Это подтверждается законами человеческой психологии, согласно которым для установления длительного контакта между двумя субъектами необходимо регулярное подтверждение о принятии переданного сообщения и его оценка получателем.

В совокупности требования о многоканальности и двунаправленности при построении обратных связей приводят к пониманию полезности замыкания или созданию замкнутых контуров обратных связей. Прежде всего это связано с тем, уже отмечавшимся ранее фактом, что для эффективности работы любой системы, в том числе и системы обратных связей, важно обеспечить ее замкнутость. Такое построение способствует циркуляции информационных потоков, и потому это требование должно быть закреплено на практике заинтересованностью всех участников информационного обмена в регулярных контактах. Замена заинтересованности принуждением ведет к размыканию контура обратной связи, утрате заинтересованности в двунаправленном характере взаимодействия и, как следствие, к утрате полезных свойств обратной связи¹¹⁶.

Следующее требование к системе обратных связей состоит в необходимости иерархического подхода при формировании ее общей структуры. Действительно, чтобы обеспечить действенность обратных связей они должны развиваться как внутри каждого уровня управления, так и стать значимым межуровневым коммуникативным средством. Это делает актуальной задачу правильной настройки циркуляции информационных потоков на внутри- и межэтажных иерархических уровнях¹¹⁷.

В числе других важных требований к системе обратных связей следует выделить обеспечение достаточного уровня достоверности и независимости получаемой информации. Такие требования предъявляются обычно ко всем

¹¹⁶ Свиридова, Н.Д., Негода, А.А. Структура управления развитием регионального туристского потенциала // Вестник волжского университета им. В.Н. Татищева. — 2022. — № 3(50). Т.2. — С. 192—200.

¹¹⁷ Макарова, Е.А. Хасанова, Н.В., Солнцев, О.В. Иерархическая структура интеллектуальной системы управления промышленным комплексом как сложным динамическим многоагентным объектом. // Управление экономикой: методы, модели, технологии. Материалы XXI Международной научной конференции, посвященной 90-летию Уфимского государственного авиационного технического университета — 2021. — С. 228—231.

системам, ориентированным на информационное обеспечение аппарата управления. Важно здесь другое. Достоверность нужно обеспечить, используя для этого субъективную информацию, а именно таким свойством, как будет показано ниже, обладает информация, обычно получаемая с помощью обратных связей от своих источников. В качестве действенного метода разрешения существующего противоречия можно предложить накопление и проведение сравнительного анализа информации от различных источников. Разумеется, что на системном уровне реализация такого приема означает потребность во введении в структуру системы промежуточных операций по предварительной обработке получаемой информации¹¹⁸.

Когда мы рассматриваем построение обратных связей для целей управления персоналом, то становится очевидно, что местом первичного накопления и обработки информации должно стать одно из подразделений кадровой службы предприятия. Но в этом случае встает вопрос об оценке величины дополнительной нагрузки на этот коллектив. Для определения влияния дополнительной нагрузки, обусловленной необходимостью проводить прием и первичную обработку тех или иных сигналов обратной связи (это могут быть телефонные переговоры, сообщения по электронной почте, личные контакты), проведем оценочные расчеты. Используем для этого разработанный Джеймсом Мартином (James Martin) математический аппарат для инженерного анализа статистических задач, связанных с расчетом очередей, применяя для этого его классическую монографию «Системный анализ передачи данных», ставшую после издания в нашей стране одним из авторитетнейших книг по этой тематике. Собранные Джеймсом Мартином в едином руководстве (ориентированном первоначально на разработчиков систем передачи данных) основные расчетные формулы, таблицы и графики вероятностных величин¹¹⁹ позволили автору диссертационной работы достаточно просто и с хорошей точностью оценить последствия дополнительной

¹¹⁸ Армстронг, М., Бэрон, А. Управление результативностью. Система оценки результатов в действии / Пер. с англ. Н. Кияченко, С. Новицкая. — ЛитРес: 2013. — 250 с.

¹¹⁹ Мартин, Дж. Системный анализ передачи данных. Т. II. Проектирование систем передачи данных / Пер. с англ. под ред. В.С. Лапина. — Москва : Мир, 1975. — 431 с.

нагрузки на работников двух подразделений кадровой службы, обусловленной необходимостью осуществлять обработку информации от обратных связей.

Вначале определим исходные данные для наших расчетов. В качестве примера выберем два идентичных подразделения кадровой службы (условно назовем их первым и вторым), где в первом подразделении каждый работник в течение рабочего дня получает в среднем семь, а во втором шесть индивидуальных заданий. Время выполнения одного задания в обоих случаях будем полагать составляющим 1 ч. Для однозначного понимания сразу определим, что каждый работник выполняет свои задания самостоятельно, т.е. не допускается передача части заданий другим. Это условие позволяет нам избежать усложнения расчетов и обеспечивает независимость получаемых результатов от численности подразделений и необходимости учитывать условия для передачи таких заданий. Кроме того, по основаниям, близким к перечисленным, мы не будем принимать во внимание различие в приоритетах различных заданий. Будем считать также, что длительность выполнения задания не является фиксированной величиной, а каждый раз имеет случайное значение, причем его величина имеет экспоненциальное распределение. Заметим, что экспоненциальное распределение времени выполнения задания наиболее характерно для многих видов работ офисного работника.

Предположим вначале, что работники не загружены приемом и первичной обработкой информации, получаемой по каналам обратных связей. Подсчитаем загрузку работников по формуле:

$$Z_p = K_z : T_{см}, \quad (\text{формула 1.1})$$

где

Z_p — загрузка одного работника;

K_z — количество заданий одного работника;

$T_{см}$ — время рабочей смены одного работника.

Посчитаем загрузку одного работника подразделений:

— первого: $0,875 = 7 : 8$;

— второго: $0,75 = 6 : 8$.

Тогда вероятность того, что более восьми заданий будут ожидать в очереди на выполнение¹²⁰ составит в первом случае не более 0,42, а во втором 0,10. При этом вероятность того, что более 20 заданий, суммарной трудоемкостью 2,5 рабочих дня, будут ожидать своего исполнения, составляет 0,08 и 0,002 соответственно¹²¹. Полученные значения можно считать приемлемыми для кадровой службы, так как они откладываются в исполнении обычно задания с невысоким приоритетом, и случающиеся задержки ощутимо не сказываются на качестве работы кадрового подразделения.

Теперь учтем дополнительную нагрузку от обработки обратных связей по формуле:

$$Z_{p, \text{доп}} = Z_p + Z_{\text{доп}}, \quad (\text{формула 1.2})$$

где

$Z_{p, \text{доп}}$ — загрузка одного работника, с учетом дополнительной нагрузки;

$Z_{\text{доп}}$ — дополнительная нагрузка от обработки обратных связей.

Будем полагать, что эта нагрузка может составить 5 или 10% от основной.

Тогда загрузка кадрового работника при 5% дополнительной нагрузки от основной будет составлять в:

— первом подразделении: **0,919** = 0,875 + 0,044;

— втором подразделении: **0,788** = 0,750 + 0,038.

Загрузка кадрового работника при 10% дополнительной нагрузки от основной будет составлять в:

— первом подразделении: **0,963** = 0,875 + 0,088;

— втором подразделении: **0,825** = 0,750 + 0,075.

Отметим, что ни в одном из рассматриваемых случаев загрузка кадрового работника не достигла максимального уровня равного единице. Однако ситуация с задержками выполнения заданий (см. результаты в таблице 1.2) в первом

¹²⁰ См. кривую $T = 8$ на фиг. 25.9 на с. 69. *Мартин, Дж.* Системный анализ передачи данных. Т. II. Проектирование систем передачи данных / пер. с англ. под ред. В.С. Лапина. — Москва : Мир, 1975. — 431 с.

¹²¹ Там же.

подразделений при уровне дополнительной нагрузки в 10% может быть охарактеризована как срыв стабильной работы. Действительно, в этом случае с вероятностью порядка 35% задания будут ожидать своего выполнения более одной недели, что абсолютно недопустимо!

Таблица 1.2.

Вероятность превышения определенных размеров очереди на выполнение задания для различных величин дополнительной нагрузки кадровых работников.

Величина дополнительной нагрузки, %	Величина временной задержки выполнения задания, ч		
	8	20	40
5	0,50 : 0,15	0,10 : 0,005	0,01 : <0,001
10	0,85 : 0,25	0,60 : 0,01	0,35 : <0,001

Примечания

1. В числителе указаны значения для первого, а в знаменателе для второго подразделения.
2. Расчеты проведены с использованием методов теории массового обслуживания на основании таблиц и графиков, приведенных в: *Мартин, Дж.* Системный анализ передачи данных. II том. Проектирование систем передачи данных / пер. с англ. под ред. В.С. Лапина. — Москва : Мир, 1975. — 431 с.

Как показывают проведенные расчеты, эффект от использования обратных связей отнюдь не всегда перекрывает негативных последствий, вызванных увеличением нагрузки на подразделения, осуществляющие ее обработку. Приведенный пример еще раз иллюстрирует потенциальные проблемы, которые связаны с перегрузкой отдельных подразделений. Для них даже небольшое (в пределах 5—10%) увеличение нагрузки приводит к коллапсу. Данное обстоятельство нужно непременно принимать во внимание, когда решается вопрос о структуре системы обратных связей, а значит в требования к системам обратных связей разумно добавить пункт о минимизации дополнительных трудозатрат управленческого аппарата предприятия.

Теперь рассмотрим вопрос о запаздывании обратной связи. Эта характеристика обычно также важна в информационных системах, как и достоверность. Потерявшая свою актуальность информация неизбежно несет потери и в плане своей достоверности. Поэтому при проектировании системы

обратных связей данная проблема всегда должна находиться в поле зрения ее создателей.

Вместе с тем специфика информационного обмена, реализуемого с помощью обратных связей, как было показано выше, требует предварительной обработки сообщений. Она включает в себя выполнение операций по приему, предварительной фильтрации неинформативных и провокационных сообщений, проверке, систематизации, обобщению, доставке до конечного адресата, накоплению и реагированию, т.е. реализации полного комплекса подготовки к принятию управленческого решения. Каждая фаза обработки требует определенных трудозатрат, а значит не может быть выполнена мгновенно. Продолжительность операции, помимо самого времени выполнения, зависит от уровня общей загрузки работника, что также необходимо учитывать при проектировании системы. В итоге мы опять приходим к необходимости нахождения разумного компромисса между достоверностью информации, доставляемой обратными связями, и требованиями к допустимому уровню запаздывания обратных связей. Возможным альтернативным способом избежать этого неприятного выбора можно считать сочетание различных по скорости доставки и достоверности способов обратных связей.

В числе значимых требований к организации обратных связей отдельно выделим еще возможность их регулярного получения и вовлечение в них максимального числа работников. Введение таких критериев в разряд значимых представляется обоснованным еще и потому, что такие требования предполагают возможность использования сравнительно простых способов их количественной оценки.

Проведенный анализ целевого назначения и основных требований, предъявляемых к реализации обратных связей в масштабах крупного государственного предприятия, следует дополнить характеристикой их основных свойств, так как именно они в итоге характеризуют эффективность использования обратных связей.

Когда мы утверждаем, что обратные связи ценны как эффективный способ обеспечения непрерывности коммуникативных потоков, ускорения информационного обмена и оценки действенности процедур управления, то прежде всего имеем в виду фундаментальное свойство обратных связей, состоящее в замыкании априори разомкнутой системы управления. В общем виде эту мысль можно сформулировать как утверждение о том, что обратные связи обеспечивают реализацию причинно-следственного принципа при управлении коллективом. Этим достигается эффект сглаживания или стабилизации при возникновении внешних и внутренних возмущающих воздействий, и ошибочных управленческих решений.

Другое основополагающее значение обратных связей в приложении к практике управления крупным современным государственным предприятием состоит в возможности с их помощью повысить вероятность принятия правильного управленческого решения в условиях недостатка имеющейся информации или ее значительной неопределенности в отношении реальной ситуации на различных участках производства. Это свойство особенно ценно для предприятий с развитой филиальной сетью, где региональные отделения пользуются правами определенной автономии. Обратные связи, при правильной их организации, способны стать действенным средством восполнения недостающей и коррекции недостаточно достоверной или устаревшей информации.

Представляется важным упомянуть также о том, что правильно выстроенная система обратных связей может стать катализатором развития тенденций к изменению взаимоотношений начальник — подчиненный. Возможность обмена мнениями посредством обратных связей, не нарушающая правил исполнительской дисциплины, способствует превращению работника в разумного реализатора идей и воли его руководителя. Для государственного предприятия это обстоятельство имеет особое значение, так как здесь по определению фиксируется наибольший уровень отстраненности работника от результатов его труда. Таким образом, с позиции психологии возможность обратного отклика можно расценивать как открытие для работника дополнительной степени свободы. Принимая решение об

участии в той или иной форме обратной связи, работник приобретает дополнительный смысл своей деятельности, непосредственно связанный с установлением до некоторой степени партнерских (но не панибратских) отношений с руководителями.

В этой связи следует выделить важную особенность отрицательных обратных связей, состоящую в возможности с их помощью инициировать блокировку полезных предложений и перспективных инноваций, если их внедрение влечет за собой необходимость значительных изменений в структуре и механизмах принятия решений. Это является платой за стабильность и поддержание равновесия в организации. Обратные связи могут не только способствовать развитию, но и при определенных условиях усиливать консервативные тенденции. Требуется постоянный контроль за поддержанием рационального уровня чувствительности управленческих процедур к воздействию обратных связей.

Анализируя важнейшие свойства обратных связей, применяемых в системах управления персоналом, следует остановиться еще на одном интересном моменте. Он состоит в неизбежно высокой доле субъективизма, содержащейся в практически любой информации, передаваемой посредством обратных связей. Это объясняется известным идиосинкратическим эффектом оценщика, который заключается в том, что наши суждения о том или ином явлении зависят во многом от нашего предыдущего опыта, пристрастий, характера и многих других сугубо субъективных составляющих. Передавая посредством обратных связей свое мнение, работник наделяет исходную информацию собственной оценкой, которая в ряде случаев может качественно отличаться от истины. Данное свойство имеет принципиальный характер и по своей сущности неотделимо от других свойств обратных связей. Нужно быть всегда готовым к тому, что сообщения могут содержать заведомо ложную информацию, например, вследствие конъюнктурных соображений или ошибочного понимания ситуации.

Следует также обратить внимание на то обстоятельство, что часть информации, получаемой обычно от восходящих каналов, имеет анонимный

характер. Отношение к анонимной информации в обществе за последнее время существенно поменялось. Главной причиной этому, несомненно, стало массовое использование сети Интернет как одного из главных источников получения информации¹²². Нельзя сказать, что в наше время анонимная информация стала достовернее, скорее наоборот. Однако у людей сформировался практический опыт обращения с ней¹²³. Они научились не принимать на веру или сразу отмахиваться от любого анонимного сообщения, а в ряде случаев использовать такую информацию как повод для того, чтобы разобраться в ситуации. Аналогичный подход может быть рекомендован и для подобной информации, полученной с помощью обратных связей.

Теперь рассмотрим особое свойство информации, получаемой с использованием обратной связи, которое принято определять термином «скрытность». В общем формате анализа, проводимого в этой работе, автором сознательно исключаются любые моменты, связанные с режимными аспектами контроля за деятельностью персонала. Поэтому вопрос о скрытности, несмотря на его важность, ограничен рамками служебной необходимости по обеспечению конфиденциальности части контактов между работниками предприятия.

Как мы понимаем, в ряде случаев скрытность получения информации, впрочем, так же, как и анонимность, является неизбежной платой за откровенность. И главное в такой ситуации — это выработать и строго придерживаться профессиональных правил использования данных такого типа, главные из которых состоят в жестком ограничении круга людей, получающих право на ознакомление с ней, и в крайне взвешенном способе ее использования. Вообще же проблематика получения и использования «теневого информации» содержит в себе много тонких юридических, организационных и моральных аспектов, требующих осторожных и

¹²² Ландэ, Д.В. Поиск знаний в Internet. — Москва : Диалектика, 2005. — 271 с.

¹²³ Чеканов, Д.В. Возможности анонимной обратной связи в решении психологических проблем // Вестник магистратуры. — 2017. — № 11-1 (74). — С. 26—29.

продуманных решений при практическом использовании. Однако преимущества, которые получает ею владеющий, часто перевешивают неизбежные сложности¹²⁴.

В заключение представим итоговую сводную таблицу, содержащую сводные результаты об основных целевых установках, требованиях и свойствах системы обратных связей крупного государственного предприятия (таблица 1.3).

Таблица 1.3.

Сводная таблица целей, требований и свойств системы обратных связей*.

Основные цели системы обратных связей	Основные требования к реализации системы обратных связей	Основные свойства обратных связей
• стабилизация; • регулирование; • контроль; • повышение интенсивности информационного обмена; • побуждение к развитию (самоорганизации)	• доведение до уровня принятия решения; • многоканальность (множественность форм и способов); • двунаправленность; • минимизация дополнительных трудозатрат по организации и обработке; • иерархичность построения; • достоверность; • минимизация запаздывания; • регулярность; • полнота охвата персонала	• обеспечивают реализацию причинно-следственного принципа управления; • повышают обоснованность принятия управленческих решений в условиях недостатка информации; • изменяют характер отношений в схеме «руководитель — подчиненный»; • обладают долей информационного субъективизма; • могут усиливать консервативные тенденции; • часть получаемой информации может быть анонимной; • в ряде случаев требуется скрытность каналов получения

* Составленная автором таблица целей, требований и свойств системы обратных связей.

В последующем анализе традиционных и перспективных методов обратных связей мы будем использовать характеристики, приведенные в таблице 1.3, как критерии для их объективной оценки и сравнения. При этом будем обоснованно полагать, что степень достижения каждой из выделенных целей или полнота выполнения требования может рассматриваться в виде отдельного критерия

¹²⁴ Мечукаев, М.М., Афанасьев, В.В. Риск менеджмент как инструмент обеспечения кадровой безопасности организации (на примере дорожно-транспортной отрасли) // Человек. социум. общество — 2020. — № 9. — С. 64—76.

эффективности (имеется в виду целевая и реализационная эффективность). Для этого количественный уровень соответствия заданному критерию можно задать с помощью трехбалльной шкалы, состоящей из трех элементов: 0; 1 или 2.

Полученная после суммирования оценок по всем определенным выше критериям величина, называемая целевым индексом обратных связей, будет применена в этой работе для количественного сопоставления уровней развития обратных связей.

Вначале оценим роль и значение обратных связей для управления производственными коллективами в различные исторические периоды развития отечественной промышленности. Можно утверждать, что уровень развития обратных связей представляет собой одно из принципиальных отличий социалистической экономики от капиталистической. Хорошо известно, что при построении социалистической системы хозяйствования основной акцент всегда делался на плановый характер развития экономики. Прогнозирование общественных потребностей в социалистическую эпоху стало основным фактором для формирования целеобразующих показателей развития отдельных отраслей и всей экономики¹²⁵. Тем самым было почти устранено или значительно ослаблено влияние обратных связей в системе управления народным хозяйством. В теоретическом смысле это означало переход к управлению сложной разомкнутой системой со всеми вытекающими последствиями.

Научно обоснованный механизм планирования, разработанный к середине 1930-х гг., доказав свою первичную эффективность в период тотального дефицита, из-за ослабления обратных связей к концу 1950-х гг. перестал справляться с накопившимися рассогласованиями между теорией и практикой¹²⁶. Осознание необходимости скорректировать накопившиеся ошибки теории планирования и невозможность изменить основополагающий тезис о преимуществах плановой

¹²⁵ *Маслова, И.С.* Трудовой потенциал советского общества (вопросы теории и методологии исследования). — Москва : Изд-во Института экономики АН СССР, 1987. — 32 с.

¹²⁶ *Базаров, В.А.* К методологии перспективного планирования. — Москва : Госплан СССР, 1924. — 16 с.; *Киселев, И.Я.* Трудовое право России. Историко-правовое исследование. — Москва : Норма — Инфра-М, 2001. — 371 с.

системы экономии заставил начать переход к планированию на основании достигнутых показателей. И хотя такой подход в последующие годы справедливо критиковался видными советскими экономистами, такими как И.П. Федоренко¹²⁷, Л.В. Канторовичем¹²⁸, А.Г. Аганбегяном¹²⁹ и др., однако иного способа использовать принцип обратной связи в то время не было, а управлять разомкнутой системой становилось все сложнее, так как используемая модель все больше отличалась от реального объекта управления.

Вместе с тем, рассматривая развитие социалистической системы хозяйствования с точки зрения применимости в ней обратных связей, важно отметить, что ослабление их роли отнюдь не являлось общим правилом. Например, система управления персоналом социалистического предприятия активно использовала эту идею. И здесь нужно отметить роль партийных организаций, комсомола и профсоюзов, которые еще с довоенного периода постепенно стали выполнять функции по реализации обратных связей как в масштабе отдельного предприятия, так и всего государственного аппарата в целом.

Наиболее полно принцип обратных связей был реализован в организационной структуре и методах работы именно партийных организаций. Их роль как структуры, реализующей большую часть обратных связей в управлении персоналом, на начальном этапе своего внедрения в производственные отношения социалистического производства состояла по большей части в обеспечении контроля за деятельностью руководства и формировании элитной категории работников — членов партии, через которую можно осуществлять влияние на текущие вопросы управления. В дальнейшем функции партийной организации

¹²⁷ Федоренко, И.П. Оптимизация экономики: некоторые вопросы использования экономико-математических методов в народном хозяйстве. — Москва : Наука, 1977. — 287 с.; Федоренко, И.П. Некоторые вопросы теории и практики планирования и управления. — Москва : Наука, 1979. — 438 с.; Федоренко, И.П. Вопросы оптимального функционирования экономики. — Москва : Наука, 1980. — 200 с.

¹²⁸ Канторович, Л.В. Экономический расчет наилучшего использования ресурсов. — Москва : Изд-во Академии наук СССР, 1960. — 348 с.; Канторович, Л. В. Математико-экономические работы. — Новосибирск : Наука, 2011. — 760 с.

¹²⁹ Аганбегян, А.Г. О приоритетах социальной политики. — Москва : Дело, 2018. — 512 с.; Аганбегян, А.Г. Труд руководителя : учеб. пособие для руководящих управленческих кадров. — 3-е изд. — Москва : Экономика, 1977. — 358 с.; Аганбегян, А.Г. Экономика России на распутье: Выбор посткризисного пространства. — Москва : Астрель : АСТ ; Владимир : ВКТ, 2010. — 379 с.

серьезно расширились за счет ее вовлечения в решение таких проблем, как разработка системы оплаты и организации труда и формирование кадровой политики. Таким образом партийная организация совместно с комсомолом и профсоюзами сформировала внутреннюю систему обратных связей социалистических предприятий.

Очевидно, что на практическую реализацию обратных связей оказывали огромное влияние идеологические аспекты деятельности и ограниченная численность членов партии по сравнению со всеми работниками предприятия. Таким образом формировалась псевдоэлитарная группа людей, имеющих право на участие в процессе выработки обратных связей. Такой принцип избирательности во многих отношениях был прогрессивен, так как уменьшал запаздывание обратных связей, а процедура принятия решений в партийной организации, базирующаяся на постулатах демократического централизма, обеспечивала публичность обсуждения, снижала субъективность и повышала информационную достоверность. К тому же в последние десятилетия существования социалистической экономики идеологический догматизм в работе парторганизаций постепенно ослабевал.

Оценивая эффективность реализации системы обратных связей социалистического периода с точки зрения сформулированных в предыдущем разделе целевых критериев, можно отметить следующее. Партийно-комсомольско-профсоюзная триада в большинстве случаев удовлетворительно обеспечивала стабильность производственного процесса. Важной особенностью партийной организации предприятия можно считать обеспечение ею достаточной действенности обратных связей, что определялось наличием поддержки вне предприятия (райкомы, горкомы и выше) и практически поголовным членством в партии руководителей предприятий. Помимо этого, их отличала четкость внутренней структуры, наличие собственного дисциплинарного кодекса поведения и строгая процессуальная регламентация своей деятельности. Кроме того, основные задачи, решаемые партийной организацией, хотя бы формально, соответствовали общегосударственным целям и потому не могли в открытую

игнорироваться руководством предприятия. В решении вопросов обеспечения исполнительской дисциплины немалое значение придавалось внутренним печатным изданиям (в основном на крупных предприятиях это были многотиражки) и стенгазетам, в управлении которыми партийные и комсомольские организации имели большой опыт.

Вопросы регулирования и развития производства, особенно в последние предперестроечные годы, на большинстве предприятий вышли из зоны внимания партийных организаций. В то же время задачи контроля, учитывая возможности комиссий партийного надзора, использовались достаточно масштабно.

Следует отметить также, что задача побуждения работников предприятия к саморазвитию в общем никогда не игнорировалась ни партийными, ни комсомольскими организациями. Другое дело, что понимание саморазвития для членов этой организации понималось преимущественно как развитие политическое, что и определяло выбор форм от политинформаций до университета марксизма-ленинизма.

Таким образом, можно констатировать умеренную целевую эффективность развития обратных связей на отечественных предприятиях социалистического периода. Сравнив результаты проведенного анализа особенностей реализации обратных связей посредством партийных и комсомольских организаций с определенными ранее общими требованиями к эффективности обратных связей, можно сделать вывод о продуманности структуры и удовлетворительной действенности используемых механизмов. Во всяком случае для данной системы характерны невысокий уровень запаздывания или малое время реакции обратных связей, их удовлетворительная действенность, достаточно высокий уровень достоверности и заведомо большая точность адресации. К числу несомненных достоинств следует отнести реализацию двунаправленности, которая обеспечивала замыкание контуров обратной связи. Фактическое вхождение партийного аппарата в штат предприятия предопределяло регулярность и массовость обратных связей. Названные особенности позволяли парторганизациям участвовать в управлении

достаточно широкого спектра различных процессов от кадровых назначений до семейных отношений.

Вместе с тем было бы абсолютно неверным представлять партийную организацию социалистического предприятия как образец при построении системы обратных связей для современного государственного предприятия. И прежде всего с сегодняшней точки зрения представляется совершенно неконструктивным монополизировать с помощью какого-то одного инструмента сбор и коммуникацию обратных связей, нарушая тем самым требование к множественности ее видов. При таком подходе управляющий обратными связями будет стремиться к созданию структуры, параллельно управляющей коллективом, что принципиально неприемлемо для организаций с иерархической системой руководства. Обратные связи ни в коем случае не должны стать инициатором формирования параллельного альтернативного менеджмента, так как тогда они утрачивают свою полезность как регулятора и стабилизатора производственных отношений на предприятии из-за того, что в значительной мере начинают подменять собой основные прямые управляющие связи.

Значительное превалирование какого-то одного способа реализации обратных связей опасно и с позиции нарастания процесса замены достоверной (хотя и в значительной степени субъективной) информации на тщательно отфильтрованную и дозированную. Если такая подмена не будет своевременно обнаружена, то станет привычной и начнет провоцировать трансформацию целей по обеспечению общей стабильности сначала в стремление к неизменности, а потом приведет к стагнации. Таким образом произойдет диаметрально изменение сущности и предназначения обратных связей.

Отдельно отметим, что в основу устойчивости модели построения партийной организации был (скорее всего неосознанно) положен принцип фрактальной организации, т.е. использовалась самоподобная иерархически повторяющаяся структура, которая характеризуется способностью к самоорганизации. Этот факт до известного момента существенно помогал функционированию обратных связей, однако он же стал и основной причиной неизбежного переноса системных проблем

верхних уровней партийной бюрократии на уровень предприятия. Ослабление обратных связей способствовало превращению стабильности производственных отношений в стагнацию, а формализм и проблемы с мотивированностью партийного аппарата еще сильнее снижали общую эффективность системы обратных связей, что послужило причиной уменьшения лояльности работников и утрате надежд на улучшение ситуации. Аналогичные процессы происходили и в комсомоле, и в профсоюзных организациях. Все это привело к тому, что почти повсеместно применяемые модели управления производственными предприятиями практически полностью лишились обратных связей, а их руководство получило неограниченную власть.

Без серьезных изменений такое же построение системы управления перешло и на государственные предприятия новейшей экономической эпохи. С течением времени новые руководители государственных предприятий начали явственно ощущать неизбежные недостатки, присущие разомкнутой системе управления, и прежде всего недостаток достоверной информации о реальном положении дел и повышенную чувствительность производственного процесса к реализации ошибочных команд управления. Здесь стало срабатывать теоретически обоснованное в кибернетике правило: чем слабее обратная связь, тем меньше допустимый уровень неверных управляющих воздействий. Иными словами, ослабление стабилизирующего фактора снижает устойчивость системы к внешним и внутренним возмущающим воздействиям. Кроме того, утрата наиболее важных обратных связей на практике означала фактическую замену идеи управления по результату на управление по общим целям.

Зафиксировав данный вывод, руководители многих крупных государственных предприятий, давно уверовавшие в истину, что возникшие вчера проблемы нужно решить непременно сегодня, чтобы избавиться от них завтра, стали искать действенные способы восстановления обратных связей, справедливо отвергая саму возможность восстановления ее путем введения в структуру производства каких-либо идеологизированных механизмов и больше полагаясь на

интуитивно понятные методы управления персоналом, во многом заимствованные из зарубежных источников.

Коротко охарактеризуем основные особенности, присущие деятельности крупных государственных предприятий девяностых и начала нулевых годов. В этот период окончательно оформилась иерархическая структура построения и административный стиль управления. Несмотря на набиравшие силу рыночные отношения в экономике, государственный сектор проявлял большую инерционность в проведении внутреннего реформирования. Основные усилия руководителей были направлены на сохранение производства и возобновление утраченных связей. Избыток предложений на рынке труда ослаблял конкуренцию за рабочую силу. Поэтому удержание работников на предприятии так же, как, впрочем, и усиление их вовлеченности в общий производственный процесс, не входило еще в число приоритетных задач.

Вместе все это ограничивало целевую потребность у руководства предприятия в установлении обратных связей преимущественно информационными связями, причем ориентированными прежде всего на удержание ситуации. Основными задачами, в решении которых были в то время задействованы обратные связи, было уточнение руководителями задач персоналу, корректировка поведения отдельных работников, личная оценка конкретного работника, получение дополнительной информации о ходе выполнения ранее отданных указаний и распоряжений.

Можно говорить, что низкая востребованность обратных связей привела к распаду ее как целостной единой системы. Их применение преимущественно носило единичный характер и определялось индивидуальными инициативами отдельных руководителей. Как результат, на большинстве государственных предприятиях того периода можно было наблюдать преобладание процессов управления, характерных для разомкнутых систем.

Еще важно отметить, что существовавший в этот период лаконизм в выборе форм обратных связей прямо противоречил закону необходимого разнообразия

У.Р. Эшби¹³⁰, краткую суть которого можно определить как утверждение, состоящее в том, что эффективное управление системой может быть обеспечено, только если разнообразие средств управления по крайней мере не меньше, чем разнообразие управляемой им ситуации.

Оставшиеся от социалистической эпохи традиционные формы обратных связей включали использование регулярных отчетов подразделений, рабочие и тематические совещания, разбор жалоб работников. Методология практического проведения кадрового аудита и оценки персонала находилась в большинстве случаев на начальной стадии освоения, являясь преимущественно уделом наиболее продвинутых кадровых специалистов.

В последующие годы ситуация с применением обратных связей и постепенным восстановлением их на системном уровне стала меняться. Сегодня можно уверенно утверждать, что понимание роли обратных связей в управлении персоналом далеко ушло от модели установления дополнительных контактов во взаимоотношениях руководителя и подчиненных. Потребность в обратных связях была осознана не только руководителями и специалистами службы управления персоналом, но рядовыми работниками предприятий. Так, для работников обратная связь реализует практически доступный способ быть услышанным и не просто донести до верхнего руководства свои идеи, но и идентифицировать у него образ лица, внесшего конкретные предложения. Такая возможность стала представляться важной для построения карьеры целеустремленного молодого работника. В то же время для этой цели производственных совещаний, ящика для предложений и приемных часов руководителей стало определенно недостаточно. Потребность снизу подтолкнула к появлению новых форм обратных связей, таких как конкурсы идей, анкетирование, специальные разделы корпоративных сайтов. Сами работники стали выражать желание в получении оценки своим идеям и предложениям. Таким образом появилась потребность в получении обратной связи на посланную обратную связь, т.е. усложнилась сама структура обратных связей.

¹³⁰ Эшби, У.Р. Введение в кибернетику. — Москва : Изд-во иностранной литературы, 1959. — 432 с.

Со стороны руководителей своевременным ответом на сигналы снизу стало введение в практику работы новых форм взаимодействия с коллективом, а также активизация индивидуальной работы с подчиненными, формирование своей команды. Сегодня значительное распространение получили такие формы обратной связи, как общение «через голову», приглашения на беседу, пульс-опросы, совместные поездки в филиалы, организация горячих линий, разбор реализованных проектов.

Также практикуется сбор сведений о работе подразделения от их работников и от работников других смежных подразделений (с акцентом на качество и стиль работы и наличие конфликтов) как мнения сторонних, но заинтересованных наблюдателей. Такая форма является примером организации горизонтальных обратных связей.

Для современных руководителей государственных предприятий в последнее время стала понятна взаимозависимость обратных связей с принятием правильных управленческих решений, ведь только благодаря этим связям сам алгоритм принятия решения становится замкнутым. В нем учитывается положительный и отрицательный предшествующий опыт, причем оценка предыдущих результатов дается непосредственными исполнителями. Для этого система обратных связей должна обеспечивать объединение разрозненной информации, ее проверку, систематизацию и хранение.

Вместе с тем сегодняшняя практика развития систем обратных связей выявила и ряд настораживающих моментов. Осознание реальной возможности быть услышанными на верхних уровнях управления предприятием некоторой категории работников было воспринято как разрешение повысить громкость своего голоса для непосредственного вмешательства в процессы управления, предполагая таким образом добиться доминирования обратных связей над прямыми. А это уже создает непосредственную угрозу стабильности на предприятии. Обеспечение двунаправленности обратных связей ни коим образом не является признаком слабости руководства. По этой причине представляется обоснованным вывод о необходимости строгого контроля со стороны центрального аппарата, и в первую

очередь его службы управления персоналом, как за общим уровнем развития обратных связей, так и за обратными связями региональных отделений. Объем представляемых обратных связей требует постоянного контроля и регулирования.

Конечно, объективные ограничения, присущие государственному предприятию, которое характеризуется особой формой управления собственностью, тормозят применение всего многообразия практик обратных связей, используемых современными коммерческими компаниями, построенными по открытому типу. Мы сегодня едва ли можем представить себе крупную государственную компанию, полноценно реализовавшую у себя принципы самоорганизации и саморазвития, например, такие как передача на нижние уровни управления значимой части распорядительных функций, использование самоконтроля как основного способа контроля за производством, сокращение управленческих функций центрального аппарата или какие-либо подобные им. Это невозможно, а главное в целом не соответствует тем целям, которые были определены как основные для крупных государственных предприятий.

Теперь приведем некоторые результаты сравнительной оценки развития систем обратных связей на крупных современных государственных предприятиях и предприятиях социалистического периода. Они иллюстрируются таблицами 1.4, 1.5 и диаграммами, представленными на рисунках 1.4, 1.5 и 1.6.

Сопоставляя представленные в них результаты, можно говорить о том, что несмотря на то, что значения целевого индекса обратных связей, характерные для эпохи развитого социализма (1970—1980-х гг.) и современного этапа развития крупных государственных предприятий достаточно близки, в то же время направления развития обратных связей принципиально отличаются. Действительно, как следует из диаграммы на рисунке 1.4, основной целевой приоритет на нынешнем этапе развития государственных предприятий имеют обратные связи, способствующие стабилизации производственных отношений, а также контролю за деятельностью персонала и активизации процессов информационного обмена. В меньшей степени при постановке целей для развития

системы обратных связей сегодня уделяется регулированию производственных отношений и побуждению к развитию и саморазвитию.

И это понятно, если иметь в виду рассмотренные выше приоритеты самого крупного государственного предприятия, где поддержание стабильности при выполнении основных уставных задач предприятия является главной целью для его руководства. С этой точки зрения система обратных связей должна способствовать сохранению устойчивости отношений в производственных коллективах и быть одним из основных инструментов контроля при решении задач кадровой безопасности. Очевидно, что добиться хороших результатов по этим двум направлениям невозможно без активизации информационного обмена, который должен предусматривать организацию как горизонтальных информационных связей, так и двунаправленных информационных потоков между иерархическими уровнями.

Функциональное развитие системы обратных связей в сторону регулирования производственных отношений на государственных предприятиях сдерживается сильным развитием вертикали власти. Поэтому обозначая данное направление как одну из желаемых целей, мы едва ли в ближайшем будущем можем ожидать по нему реального прогресса. Аналогичные перспективы имеет и целевая составляющая системы обратных связей, направленная на побуждение к развитию и саморазвитию. Осознание важности этой задачи приходит обычно на этапе резкого ускорения процессов инновационного развития, что, к сожалению, пока нетипично для большинства крупных государственных предприятий.

Таблица 1.4.

Сравнительная оценка степени достижения целей системой обратных связей крупного государственного предприятия в разные периоды.

Временной период (годы)	Цели системы обратных связей					Целевой индекс обратных связей ¹³¹
	Стабилизация производственных отношений	Регулирование производственных отношений	Контроль	Повышение интенсивности информационного обмена	Побуждение к развитию (самоорганизации)	
1	2	3	4	5	6	7
1970—1980	1	2	1	1	1	6
1990—2000	0	1	0	0	0	1
2010—2020	2	1	2	2	1	8

Источник: составлена автором на основании экспертных оценок специалистов в области управления государственными предприятиями.

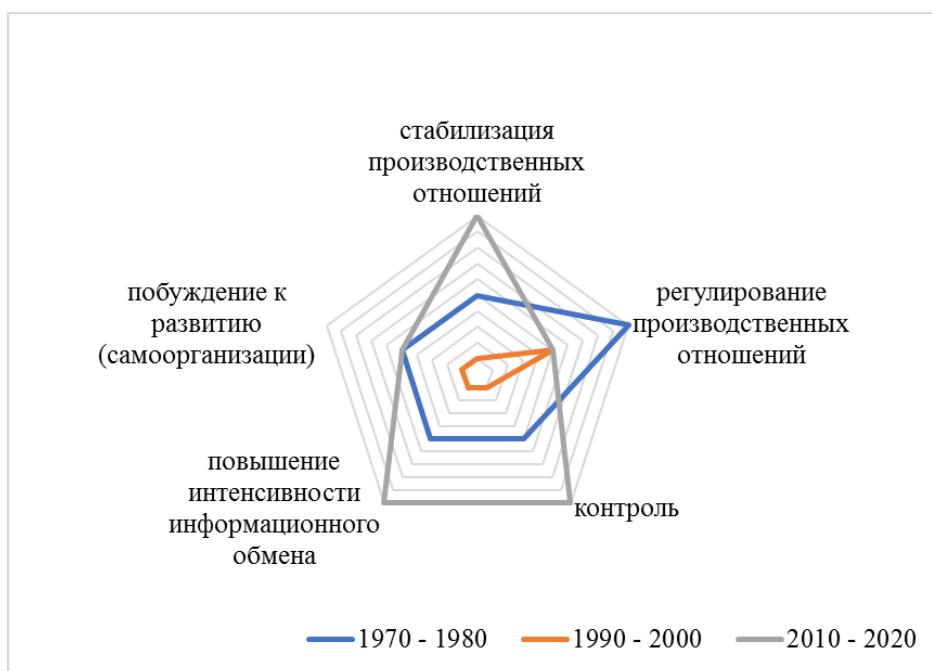


Рисунок 1.4. Диаграмма значений целевого индекса обратных связей на крупных государственных предприятиях для различных периодов¹³².

Теперь кратко оценим требования к системе обратных связей современных крупных государственных предприятий на их соответствие существующим задачам по управлению персоналом. Расширение набора методов реализации обратных связей позволяет повысить практически достижимый уровень по их многоканальности, допустимому времени запаздывания обратных связей, полноте охвата персонала, регулярности процедур обмена. Однако на нынешнем этапе

¹³¹ Разработанная автором методика вычисления целевого индекса обратных связей, осуществляемая на основе последовательного агрегирования значений целевого соответствия по пяти уровням.

¹³² Диаграмма 1.4 составлена автором на основании данных таблицы 1.4.

обеспечить доведение обратных связей до уровня принятия решения, которое было характерно для 70-х гг. прошлого века, что достигалось возможностями партийных организаций предприятий, представляется проблематичным. По этой же причине не могут быть реализованы высокие требования к двунаправленности и иерархичности построения системы обратных связей. Кроме того, применение современных цифровых технологий расширяет, с одной стороны, степень охвата работников, а с другой, из-за расширения анонимности электронных транзакций снижает уровень достоверности предоставляемой информации.

Таблица 1.5.

Сравнительная оценка соответствия требований к системе обратных связей крупного государственного предприятия в разные периоды*.

Временной период (годы)	Требования к системе обратных связей крупного государственного предприятия									Общий уровень соответствия требованиям обратных связей
	доведение до уровня принятия решения	многоканальность (множественность форм и способов)	двунаправленность	минимизация дополнительных затрат по организации и обработке	иерархичность построения	достоверность	минимизация запаздывания	регулярность	полнота охвата персонала	
1970—1980	2	0	2	1	2	1	2	2	1	13
1990—2000	1	0	0	0	1	0	1	0	0	3
2010—2020	1	2	1	1	1	1	2	2	2	13

* Составлена автором на основании экспертных оценок специалистов в области управления государственными предприятиями.

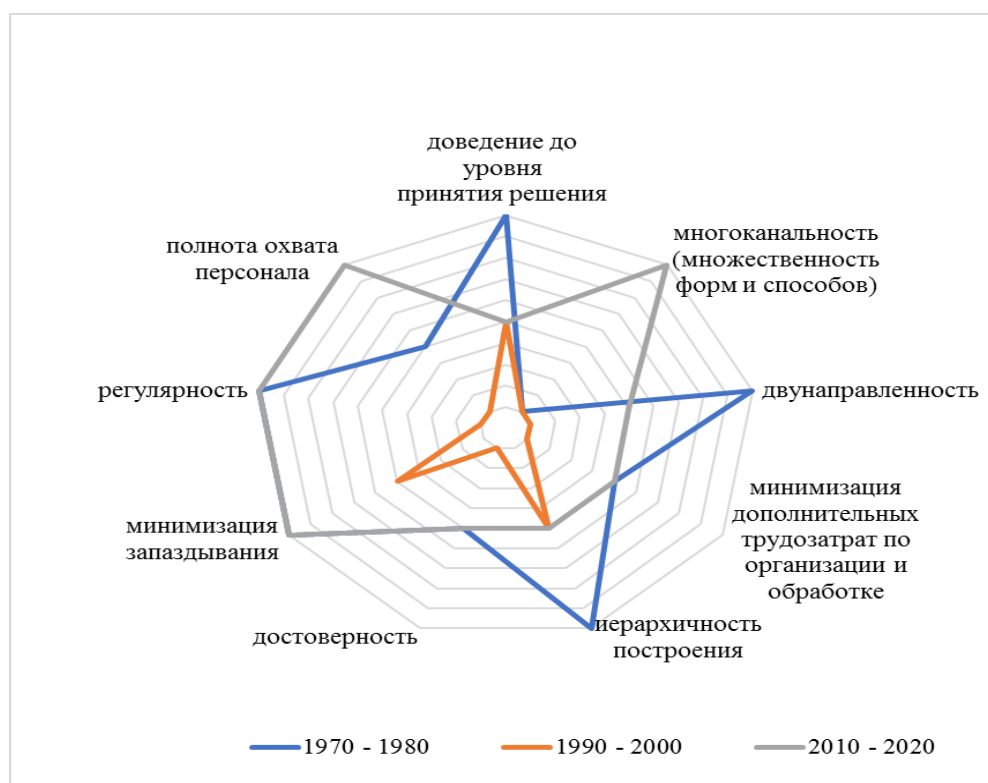


Рисунок 1.5. Диаграмма уровней требований к системе обратных связей крупного государственного предприятия в разные периоды¹³³.

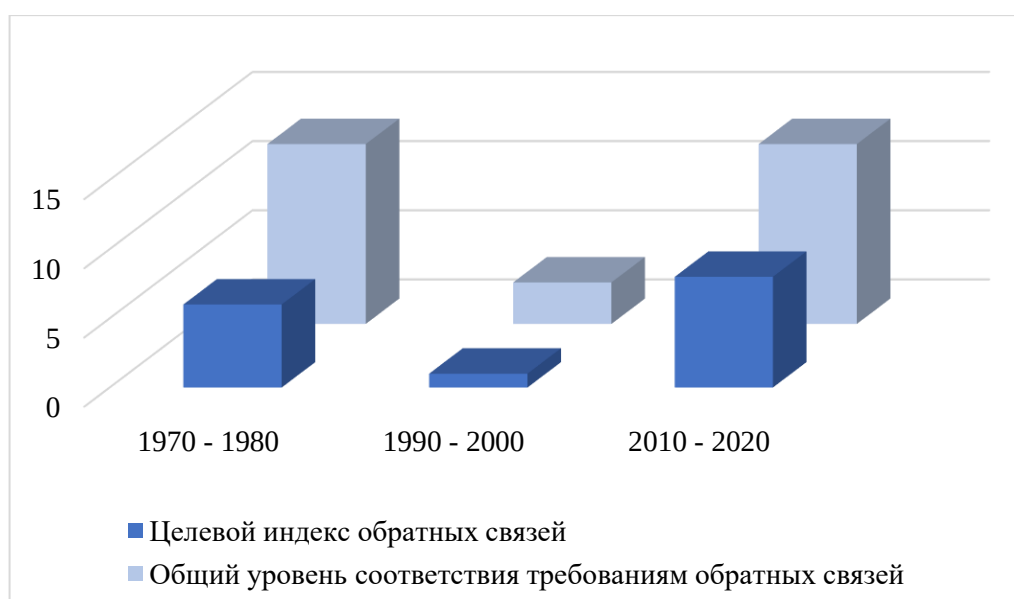


Рисунок 1.6. Характеристика уровня развития обратных связей в разные годы¹³⁴.

Рассмотрим далее вопрос о современных практиках, использование которых целесообразно расширять на крупных государственных предприятиях. При этом, автор, будучи убежденным сторонником методологического принципа «бритвы

¹³³ Диаграмма 1.5 составлена автором на основании данных таблицы 1.5.

¹³⁴ Диаграмма 1.6. составлена автором на основании данных таблиц 1.4 и 1.5.

Оккама», гласящего, что нецелесообразно придумывать новые сущности без крайней необходимости, в дальнейшем рассмотрении инновационных практик развития обратных связей основное внимание считает необходимым уделить известными методами управления персоналом крупных предприятий, но рассмотреть их с точки зрения использования в системе обратных связей¹³⁵.

В качестве первого примера применения современных кадровых механизмов как способа развития обратных связей рассмотрим относительно новое, но и уже получившим широкое распространение за рубежом направление совершенствования системы управления и развития персонала, получившее название баз знания предприятия.

Массовое появление и распространение баз знаний в передовых западных компаниях относится к концу XX в. и связано с быстрым развитием сетей Интернета (внутренних сетей предприятия, т.е. Интернета, ограниченного виртуальным пространством компании) и появлением на рынке зрелых программных продуктов, построенных на различных платформах.

К числу специфических особенностей, характеризующих персонал большинства государственных предприятий, можно отнести стабильность его кадрового состава, что обеспечивается многолетним проведением политики закрепления кадров¹³⁶. В такой ситуации для предотвращения застойных явлений и развития кадрового потенциала предприятия необходимо осуществлять мероприятия по повышению профессиональной подготовки, внедрению в практику новых знаний и активизации трудовой деятельности работников. Именно такие возможности открывает внедрение базы знаний на крупных государственных предприятиях, так как предусматривает поддержку большинству основных стадий формирования знаний, определенных в теории Дж. Харрингтона и Ф. Воула¹³⁷,

¹³⁵ Wikhamn, R., Stire, A., Vikhamn, V. HR and open innovation: data from a case study //International Journal of Human Resource Management — URL:<https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/09585192.2022.2054285?scroll=top&needAccess=true> (дата обращения: 11.09.2022).

¹³⁶ Алавердов, А.Р. Управление человеческими ресурсами организации. — Москва : Изд-во Ун-та Синергия, 2018. — 680 с.

¹³⁷ Харрингтон, Дж., Воул, Ф. Совершенство управления знаниями / Пер. с англ. А.Л. Раскина; под науч. ред. А.Б. Болдина. — Москва : Стандарты и качество, 2008. — 272 с.

включая накопление, хранение, передачу, распространение, применение и актуализацию знаний.

Базу знаний можно представить в виде актуализированного собрания (разумеется, электронного) разнообразных знаний, так или иначе используемых работниками в своей трудовой деятельности. Составляющие баз знаний для государственных предприятий по своей функциональной направленности, конечно, сильно разнятся¹³⁸. Обычно в ее структуре присутствуют разделы, содержащие действующие внешние и внутренние нормативные документы, внутренние инструкции, методики, шаблоны документов и отчетности, классификаторы, персональные страницы работников, разделы обмена опытом по направлениям деятельности, видеоуроки, записи семинаров и учебных курсов, ответы на типовые вопросы работников по направления деятельности (типа FAQ в интернет-ресурсах), тематические новости, каталоги, разделы ссылок, справочной информации и мн. др.

По своей сути база знаний предприятия может быть определена как интеллектуальная система для сбора, хранения и предоставления обработанной информации. Иногда еще базу знаний представляют как активно действующий архив предприятия, архивариусами которого является значительная часть всех его работников.

В понятийном смысле база знаний предприятия имеет определенное сходство с базами данных. Несомненно, между этими системами существует много общего, так как и та, и другая системы являются электронными хранилищами полезной информации. Несколько упрощая и отказавшись от специальной терминологии, можно говорить, что база данных оперирует в основном первичными фактическими сведениями, которые заносятся туда зачастую без существенной обработки. Для того чтобы стать знаниями, исходные данные должны пройти определенные этапы обработки, превратившись в информацию, и

¹³⁸ Русскова, Е.Г., Карнаух, И.В. Управление знаниями на предприятии // Власть. — 2012. — № 5. — С. 82—85; Татаринов, К.А., Белых, Е.Р. Роль и значение знаний у сотрудников высокоинтеллектуальных компаний // Азимут научных исследований: педагогика и психология. — 2021. — № 2 (35). — Т. 10. — С. 39—41.

только после ее осмысления — в знания. База данных поддерживается, как правило, группой системных администраторов, осуществляющих ее заполнение. Она, помимо специально закрепленных за нею модераторов, заполняется и работниками предприятия разного ранга и различных направлений деятельности. Имеются также существенные различия в структуре информационных массивов и построении поисковых запросов.

Определяя первичное назначение базы знаний предприятия, его можно кратко охарактеризовать как сохранение и распространение знаний, а также их своевременная актуализация. База знаний обеспечивает реальную предпосылку для того, чтобы все работники (и центрального офиса, и филиалов) в своей работе пользовались единой, достоверной и актуальной информацией. Следствием должно стать повышение качества управленческих решений¹³⁹.

Участие в наполнении и развитии базы знаний можно уподобить современному аналогу движения рационализаторов в советские времена. Только в те годы основной акцент в этом движении делался на вовлечение наиболее продвинутых в профессиональном плане рабочих и инженерных кадров, непосредственно связанных с процессом производства, а сегодня внедряемые базы знаний ориентированы на более широкий круг работников, который включает в себя не только инженерно-технический состав, но и тех, кого мы называем офисными служащими, работниками сервисных подразделений и даже руководство.

В таком понимании базы знаний, вводимые в качестве важных элементов в общую организационную структуру управления крупного предприятия, одновременно начинают приобретать существенное значение и как самостоятельное звено системы обратных связей¹⁴⁰. В этом качестве они обеспечивают образование устойчивых горизонтальных обратных связей между работниками разных подразделений, способствуют проведению предварительной

¹³⁹ *Авилова, Е.Н.* Внедрение баз знаний на государственных предприятиях // Труд и социальные отношения. — 2020. — № 3. — С. 44—52.

¹⁴⁰ *Беккер, Г.С.* Человеческое поведение. Экономический подход / Пер. с англ., под науч. ред. Р.И. Капелюшниковой. — Москва : Изд-во ВШЭ, 2003. — 672 с.

обработки и интеграции первичных обратных связей. База знаний относится к числу немногих систем в управлении предприятием, участие работников в которых может сочетать личный интерес с пользой для всего коллектива¹⁴¹.

Принципиальным моментом, имеющим значение при внедрении базы знаний, является то, что при правильной постановке работы и массовом привлечении работников к пополнению контента происходит переход части их индивидуальных знаний в общее пользование, что ведет к росту нематериальных активов предприятия. При этом сама форма организации современных баз знаний делает процесс этого перехода общедоступным и сопровождается взаимным общением как между работниками, так и между работниками и руководством, создавая тем самым новую форму взаимодействия и, следовательно, новый вид обратных связей.

С точки зрения кадровых служб предприятия позитивный эффект от использования базы знаний как стабилизатора устойчивости состоит в формировании эффективного рубежа защиты от текучести кадров¹⁴² и страховки при проведении ротации персонала¹⁴³. Работники приходят на предприятие, обладая определенным багажом профессионального опыта, приобретенного в процессе учебы и последующей трудовой деятельности. Свой запас знаний они пополняют и в период работы на госпредприятии. К сожалению, эти знания в большинстве утрачиваются работодателем при увольнении сотрудника или при перемещении его на другое направление. Для компании это означает безвозвратную потерю части его нематериального актива, который в значительной своей части определяется совокупностью специальных знаний, опыта, навыков и умений его работников и от которого зависят успехи в развитии предприятия.

База знаний, несомненно, привносит функцию самоорганизации в коллективы предприятия, так как играет важную роль в выработке единого

¹⁴¹ Литвинова, М. Цикл статей «Управление знаниями». 3. Этапы создания базы знаний // WEBTUTOR. Библиотека приложений. 2017. — URL: <https://blog.websoft.ru/2017/09/3.html>

¹⁴² URL: <https://hrtime.ru/contents.php?id=385>

¹⁴³ Довлатов, Д. Ротация кадров: сущность явления и документальный аспект // Кадровик. — 2012. — № 8. — С. 144. 43. Арфае, А.В., Галенко, В.П. О принципах внутриотраслевой ротации трудовых ресурсов предприятия // Вестник факультета управления СПбГЭУ. — 2017. № 1-1. — С. 466-471.

корпоративного языка и мышления. Такое мышление можно назвать «мышлением на языке достоверных фактов». А это в свою очередь открывает дверь к развитию коммуникаций внутри предприятия. Работники при работе с базой знаний получают, помимо конкретной сиюминутной информации, еще и представление о деятельности других структурных подразделений. Это имеет особое значение для филиалов, где недостаток профессиональных знаний ощутим обычно более отчетливо, а ситуация, связанная с утратой квалификации работниками, долго занимающими одни и те же должности и не имеющих внешних контактов, давно стала обыденной. База знаний, обеспечивая горизонтальные обратные связи, работает на поддержание трудовых стандартов профессионализма и качества.

Развивая тему значения базы знаний для решения проблем самоорганизации внутри отдельных подразделений, стоит отметить полезность формирования знаний о положительных и отрицательных практиках в функционально схожих подразделениях, которые снижают вероятность повторения чужих ошибок и ускоряют обмен позитивным опытом. Известно, что значительная часть производственных проблем филиалов, требующих внешних консультаций и помощи, решается через центральный офис, так как горизонтальные связи между филиалами, как правило, развиты недостаточно и поддерживаются преимущественно на уровне руководителей филиалов. База знаний за счет обмена практиками в значительной степени снижает интенсивность запросов «филиал — центр», освободив тем самым центральный аппарат от множества рабочих повторяющихся вопросов, что способствует экономии управленческих ресурсов.

База знаний как элемент системы обратных связей может стать еще одной, причем весьма действенной, информационно-ознакомительной связью между центральным офисом и региональными подразделениями. Описание реальной практики работы на местах, типовых затруднений и проблем, осуществляемые работниками филиалов, может принести конкретную пользу для работников центрального офиса, большинство из которых лишь изредка бывают в регионах, да и то в составе комиссий или рабочих групп для разрешения конкретных производственных вопросов. Оценка ситуации глазами исполнителя, оперативное

доведение в неискаженном виде мнений рядовых участников производственного процесса до руководителей, а также формирование личностных портретов пользователей базы знаний позволяют считать ее эффективным способом реализации на предприятии обратных связей. Таким образом, она может выступать как одна из реальных предпосылок объединения информационного пространства предприятия и стать стимулом для развития корпоративного единства¹⁴⁴.

Теперь дадим краткую характеристику основным функциональным требованиям, предъявляемым к базам знаний. В их числе прежде всего выделим релевантность или полезность информации, заключенной в базе знаний, т.е. требование возможно полного соответствия между ожидаемой информацией (точнее ожидаемого знания) и реально получаемой пользователем. Это требование является основным практически для всех информационных систем и было отмечено в числе главных для системы обратных связей.

Достоверность хранимой информации. Обычно за достоверность размещаемой информации отвечает то лицо, которое ее вводит. Применительно к базам знаний таким лицом может быть как уполномоченный модератор, так и работник предприятия, размещающий информацию на персональной странице, в тематической подборке или отвечающий на заданный вопрос. Понятно, что во втором случае вероятность появления недостоверной, некорректной или просто неточной информации существенно выше. Поэтому для правильного функционирования базы знания необходимо привлекать экспертов. В больших базах знаний в качестве экспертов разумно использовать как специально административно назначаемых специалистов, наделяя их широким спектром полномочий по редактированию и даже изъятию отдельных материалов, так и использовать для обнаружения некорректных записей самих пользователей из числа авторитетных работников предприятия.

К требованию достоверности хранимых в базе знаний примыкает требование по их актуальности. В особенности это касается разделов, содержащих

¹⁴⁴ Шаров, Ю., Тульский, В., Белоусов, С. и др. База знаний — для кого и для чего? // Электроэнергия. Передача и распределение. — 2010. — № 3. — С. 104—106.

действующие нормативные документы. Устаревшая информация должна удаляться из базы знаний или архивироваться.

Устойчивость работы, функциональность и обеспечение множественного и удаленного доступов. Это требование можно с полным правом отнести и к числу технических. Его обеспечение определяется прежде всего выбором платформы для построения базы. Вариантов в настоящее время существует достаточно много и в их числе можно выделить приложение к «1С», движок «Вики», портал Bitrix24, Confluence, Sharepoint.

Специфическое требование к обратным связям, состоящее в необходимости доведения их до уровня принятия решения, базой знаний не всегда может быть выполнено в полном объеме. Также реальные возможности баз не позволяют говорить о множественности видов представляемых обратных связей. В то же время использование современных платформ для построения баз знаний и правильно выстроенная система мотивации работников для участия в них обеспечивают выполнение таких важных требований к методам обеспечения обратных связей, как время запаздывания реакции, регулярность использования и массовость¹⁴⁵. В принципе аналогично можно оценить и реализацию иерархичности при построении структуры базы знаний. Однако это свойство присуще далеко не всем реализованным проектам и в большей мере характерно для тех предприятий, где режимные аспекты допуска к информации имеют повышенное значение.

В числе важных методологических факторов, определяющих успех внедрения баз знаний на государственных предприятиях, является создание продуманной системы мотивации работников, побуждающей значительную их часть превратиться в авторов и активных пользователей. Пустив дело просто на самотек, мы скорее всего получим участие небольшого числа энтузиастов, активность которых к тому же будет неуклонно падать. Метод принуждения

¹⁴⁵ Митрофанова, Е.А. Управление персоналом: теория и практика. Комплексный подход в управлении персоналом / Е.А. Митрофанова, В.Г. Коновалова, О.Л. Белова, под ред. А.Я. Кибанова. — Москва : Проспект, 2014. — 65 с.

работников также заведомо обречен на неудачу, ведь для многих людей облачить свои мысли в письменную форму тяжелее самой трудной работы.

Предложим иной подход к решению данной задачи. Прежде всего нужно определить конкретные категории работников, которые представляют потенциальных интерес для заполнения базы знаний, т.е., с одной стороны, являются носителями полезной информации, а с другой, в состоянии перенести их в адекватной форме в систему, а затем подстроить под эти категории работников мотивировочные стимулы.

Среди различных категорий работников наибольший интерес представляет активная часть молодых специалистов, недавно получивших профессиональное образование и имеющих желание строить свою карьеру на предприятии, кадровые работники предприятия, имеющие в своих приоритетах завоевание авторитета вне пределов своих подразделений, опытные специалисты с возрастом выше среднего и не имеющие в силу этого серьезных карьерных перспектив, но готовые тратить свои нереализованные возможности и запас знаний в том случае, если чувствуют в них реальную востребованность. Для этих трех категорий наличие мотивировочных стимулов является обязательным условием их активного участия в подготовке того или иного видов контента.

Теперь о самих стимулах. Едва ли есть перспективы у методов прямого материального стимулирования. Короткие деньги — это короткий интерес. Здесь же стимулы должны носить долговременный и желательно накопительный характер. Поэтому в основу системы мотивации имеет смысл положить бальную систему оценки участия работника в пополнении базы знаний. При этом количество начисляемых баллов должно зависеть как от объема участия (число статей, сообщений, ответов на вопросы, рецензий и т.п.), так и от оценки их пользователями базы. Такой подход, кстати, оградит базу знаний от анонимных пользователей.

Сумма баллов, начисленных работнику, может использоваться как для составления постоянно обновляемого публичного рейтинга, так и при решении конкретных кадровых вопросов о назначении на новую должность, проведении

ротации, включении в состав кадрового резерва, предоставления дополнительных дней к отпуску и других мер материального и морального поощрения.

Помимо стимулов, использующих в своей основе бальную систему оценки, можно предложить регулярное проведение конкурсов на лучший контент с вручением ценных призов, подарков и более значительных поощрений (турпутевки, направление в зарубежные стажировки или учебу) от руководства предприятия, осуществление назначений на «почетные должности» базы знаний — редакторов разделов, экспертов.

Успешность функционирования баз знаний предприятия, как, впрочем, и других информационных систем, во многом определяется эффективностью внутренних обратных связей, т.е. встроенных в систему возможностей получать и анализировать данные о реальной эффективности ее использования, отзывы пользователей, опросы и мнения. Такие механизмы должны предусматриваться как на уровне технических возможностей, так и в регламенте использования базы знаний.

В качестве реального примера внедрения базы знаний в систему управления персоналом можно привести ФГБУ «НМИЦ гематологии». Реализация данного проекта началась с выбора технической платформы базы знаний, информирования работников центра и проведения конкурса по выбору экспертов. В качестве экспертов были отобраны и опытные специалисты, и молодые работники головной организации, а также представители филиалов. Количество экспертов, закрепленных за каждым направлением (их численность отражена на диаграмме, приведенной на рисунке 1.7), определялось исходя из приоритетности направления и ожидаемого объема размещаемой информации: в разделах «Новые технологии» и «Полезный опыт» — по пять экспертов на каждый раздел; в разделах «Адаптация персонала» и «Корпоративное обучение» — по два эксперта на каждый раздел; в разделах «Охрана труда» и «Нормативные документы» — по одному эксперту на каждый раздел.



Рисунок 1.7. Численность экспертов, курирующих разделы базы знаний¹⁴⁶.

На рисунке 1.8 проиллюстрирована заполняемость информационными материалами различных разделов базы знаний в 2020 г. Наиболее интенсивно пополняемым разделом в базе знаний стала «Адаптация персонала», что скорее всего обусловлено тем, что подготовка тематического материала не требовала существенных временных затрат, а также желанием работников обменяться опытом с учетом особенностей структурных подразделений и их местом нахождения (головное предприятие/филиал).

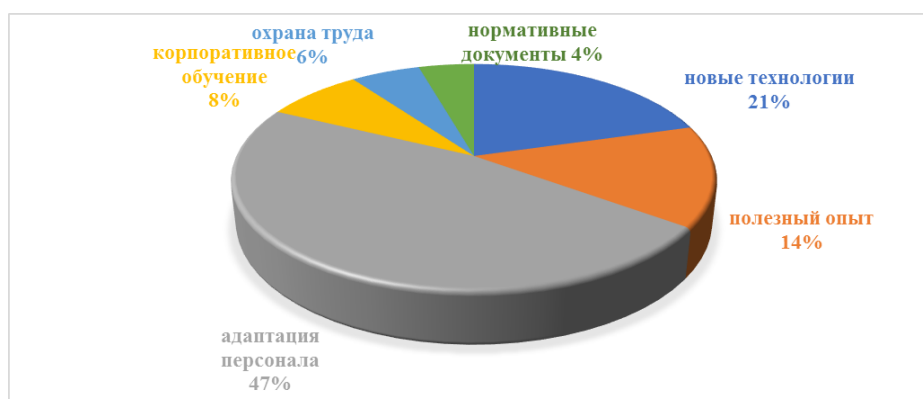


Рисунок 1.8. Относительное заполнение разделов базы знаний¹⁴⁷.

Следует отметить существенную неравномерность направления работниками материалов в течение 2020—2021 гг. Снижение активности обусловлено в основном эпидемиологической обстановкой (волны распространения коронавирусной инфекции COVID-19) и сезоном отпусков, а

¹⁴⁶ Диаграмма 1.7 подготовлена на основе данных ФГБУ «НМИЦ гематологии» 2020 г.

¹⁴⁷ Диаграмма 1.8 подготовлена на основе данных ФГБУ «НМИЦ гематологии» 2020 г.

также первичным наполнением базы знаний. На рисунке 1.9 приведены количественные данные о направленных экспертам материалов и размещенных в базе знаний. Как видно из этой диаграммы, количество материалов, рассмотренных экспертами и одобренных ими к размещению в базе знаний, было наиболее значимым в I квартале заполнения базы знаний.

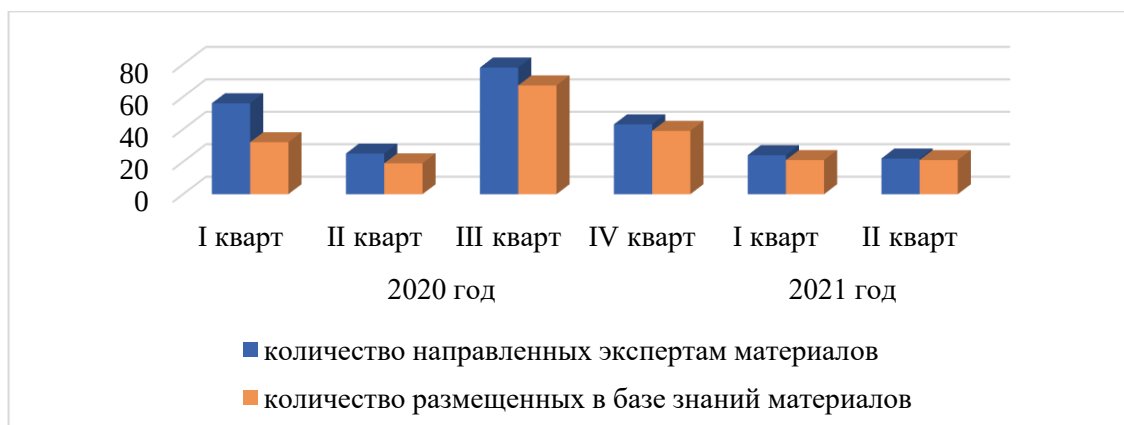


Рисунок 1.9. Количество направленных и размещенных материалов в базе знаний¹⁴⁸.

Анализ возрастного состава участников заполнения базы знаний приведен на рисунке 1.10. Можно выделить направления, наиболее привлекательные для работников возраста 25—35 лет: новые технологии, полезный опыт и нормативные документы. Следует отметить, что работникам возраста 36—45 лет наиболее интересны разделы: «Адаптация персонала», «Полезный опыт» и «Корпоративное обучение», а для работников старше 46 лет — «Адаптация персонала».

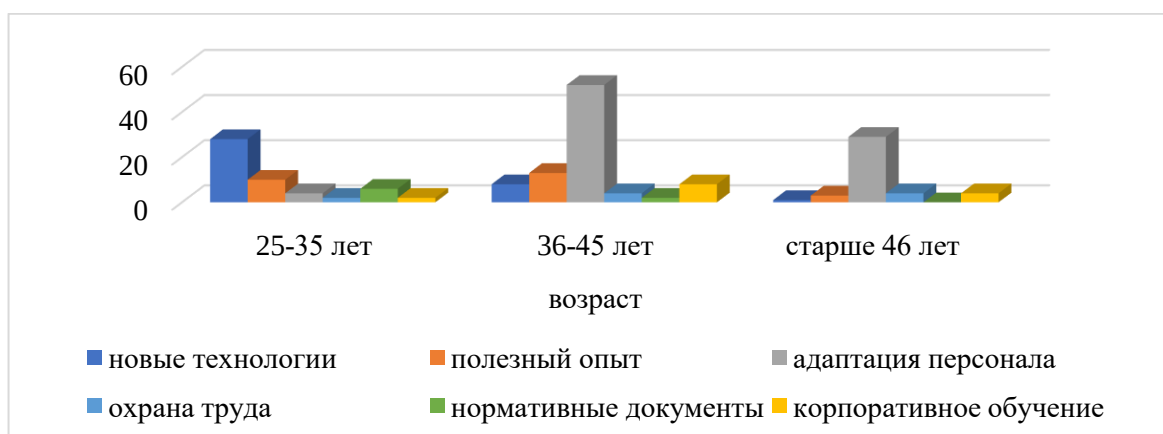


Рисунок 1.10. Тематика материалов от различных возрастных категорий работников¹⁴⁹.

¹⁴⁸ Диаграмма 1.9 подготовлена на основе данных ФГБУ «НМИЦ гематологии» 2020—2021 гг.

¹⁴⁹ Диаграмма 1.10 подготовлена на основе данных ФГБУ «НМИЦ гематологии» 2020—2021 гг.

Другой передовой формой активного развития обратных связей на предприятии можно считать использование механизмов кадровой ротации. Это связано прежде всего с тем, что она представляет собой универсальный способ решения проблем работодателя и работника, причем способ быстрый и не требующий, как правило, значительных финансовых затрат. Возможность проведения ротации рассматривается кадровой службой организации в случаях, когда перспективному работнику необходимо получить дополнительный профессиональный опыт перед назначением на более высокую должность, для устранения межличностных конфликтов в коллективе, для активизации работника, много лет занимающего одну и ту же должность, обучения работников без вывода их из производственного процесса¹⁵⁰. Немаловажную роль ротации играют и для развития внутренних обратных связей предприятия.

История отечественного опыта использования кадровой ротации берет свое начало еще в дореволюционные времена, но начало плано-активной фазы относится к середине прошлого века. Тогда ротация (называемая в то время просто перемещением) стала широко использоваться в арсенале кадровых методов применительно к среднему звену партийных и советских руководителей.

Так, в партийном аппарате регулярно перемещались (ротировались) руководители, рангом не ниже секретарей райкома партии и вплоть до руководителей крупных горкомов и даже республик. При этом, как правило, за работником сохранялось основное направление деятельности: идеология, промышленность, сельское хозяйство, т.е. происходило профессиональное развитие руководителя, пополнялся запас его профильных знаний. Важное значение кадровая ротация партийных кадров носила как важнейший элемент установления взаимных личных связей, т.е. обеспечивала формирование обратных связей партаппарата в масштабах государства. Таким образом, применительно к партийному руководству страны в целом можно говорить о позитивных результатах ротаций. Она до известной степени препятствовала застойным

¹⁵⁰ Лукоянова, М.А., Самохвалова, С.М. Ротация персонала как метод маркетинга персонала // Управление человеческими ресурсами — основа развития инновационной экономики. — 2015. — № 6. — С. 384—387.

явлениям, укрепляла горизонтальные связи между отдельными регионами, а по сути, была одной из немногих возможностей номенклатурной смены руководства.

Иную роль в большинстве случаев ротация играла для советских хозяйственных руководящих кадров. Поскольку в то время основные вопросы кадровой политики совнархозов или исполкомов находились под пристальным партийным контролем, то ротация хозяйственников и профсоюзных работников (в то время эти категории часто смешивались) часто носила во многом случайный и, казалось бы, бессистемный характер. Например, директор небольшой ткацкой фабрики переводился в соседний район начальником заготконторы, а директор ателье становился руководителем точки общепита. Как следствие, у советских руководителей укреплялось ощущение временщиков, снижалась ответственность за перспективное развитие организации, руководитель оставался крайне ограниченным в плане профессиональных знаний, переставал быть лидером, превращаясь в ведомую и управляемую партией фигуру.

С точки зрения развития обратных связей роль ротаций была неоднозначной. Она, безусловно, способствовала развитию связей между руководителями, достигшими определенного номенклатурного уровня и тем самым, стимулировала формирование элиты социалистического общества, наличие партийного контроля за этими процессами ограничивало системообразующее значение формируемых с ее помощью обратных связей.

Как уже было показано ранее, внутри предприятий кадровая ротация не использовалась в качестве способа организации обратных связей, так как она функционально почти полностью замыкалась на партийные, комсомольские и профсоюзные организации.

В постсоветский период понятие кадровой ротации принципиально изменилось и по своему содержанию, и формам проведения. Развитие практики использования схем перемещения кадров привело к пониманию того, что ротация представляет одно из наиболее сложных и требующих тщательной подготовки управленческих решений. Вместе с тем преимущества сделали ее применение обоснованным в ряде важных случаев.

В числе таких преимуществ прежде всего выделим укрепление с ее помощью кадрового потенциала предприятия, повышающее тем самым его стабильность. Также стоит выделить тот факт, что ротации являются универсальным средством повышения надежности организации, поддержания традиций в системе производства и управления. Ее следствием является универсализация работников, повышение их взаимозаменяемости, которая обеспечивает устойчивость предприятия в кризисные моменты¹⁵¹.

Когда сегодня мы включаем портфель с технологиями ноу-хау в число реальных активов предприятия, то имеем в виду не только сами скрывающиеся передовые технологии, но и реальные возможности коллектива практически ими пользоваться. А это возможно, только если сохранить кадровый костяк из наиболее профессиональных специалистов. Секрет, который лежит в сейфе, обычно не приносит прибыли!

Как следует из многолетнего мирового опыта эффективного управления персоналом, ротация открывает наиболее короткую дорогу наверх будущему руководителю, стремящемуся управлять подчиненными не только по праву должности, но и по праву компетентности и профессиональных знаний. Это делает ротацию катализатором получения опыта руководителя¹⁵².

Наконец, отметим важнейшее свойство ротаций, состоящее в возможности установления внутренних связей внутри коллектива предприятия, т.е. развитие обратных связей. С этой точки зрения наиболее полезными представляются круговые ротации и связанные с перемещением работника из одного региона в другой, например, связанные с его переходом из филиала в центральный офис.

Важную для развития обратных связей категорию ротируемых работников составляют руководители филиалов и их заместители. Их перемещение внутри предприятия сохраняет установившиеся цепочки обратных связей, что крайне

¹⁵¹ *Авилова, Е.Н., Вавилина, А.В.* Особенности проведения ротации персонала в крупных государственных организациях с развитой филиальной сетью // Глобальный научный потенциал. — 2019. — № 4. — С. 148—153.

¹⁵² *Бачин, Д.А.* Ротация персонала: понятие и актуальность применения // Мир экономики и права. — 2014. — № 4—5. — С. 15—18. *Горшков, Н.Н.* Ротация руководящих кадров в зарубежных странах / Горшков, Н.Н. // Вестник Московского университета МВД России. — 2013. — № 8. — С.161-164.

важно для обеспечения целостности системы. Поэтому целесообразно обеспечивать взаимосвязь при разработке перспективных планов ротаций и развития системы обратных связей.

По своим основным целевым функциям кадровая ротация, представляемая как одно из звеньев системы обратных связей, в наибольшей степени полезна для стабилизации коллективов и для побуждения к саморазвитию ротируемых работников. В некоторых случаях ротацию полезно проводить для усиления контроля за деятельностью отдельных подразделений, если иные способы их проверок не дают желаемого результата.

В РТРС ротация стала носить системный характер в ходе реализации ФЦП «Развитие телерадиовещания в Российской Федерации в 2009—2018 годы», что прежде всего объясняется, с одной стороны, сложностью решаемых технических задач и нехваткой профильных специалистов, обладающих объемом необходимых знаний, а с другой, значительным разнесением по времени мероприятий, связанных с монтажом и наладкой цифрового оборудования в различных регионах РФ. Опыт старых кадровых специалистов, связанный с организацией и поддержанием аналогового телерадиовещания, оказался в значительной степени бесполезен для внедрения современной техники. Поэтому в короткие сроки был организован набор и обучение большого числа новых работников.

Несмотря на существенные различия при проведении ротации персонала в различных регионах, можно выделить ряд общих моментов. Один из них, выявленный в ходе проводившихся опросов, состоит в желании значительной части вновь принятых работников молодого возраста (до четверти опрошиваемых) в течение первых 2—3 лет изменить участок своей трудовой деятельности, оставаясь при этом в коллективе РТРС. Такое желание объясняется двумя наиболее распространенными причинами: во-первых, малой первичной осведомленностью о характере и условиях работы в различных подразделениях и структурах, а во-вторых, стремлением на начальном этапе любой ценой закрепиться на предприятии, заранее планируя в последующем перевестись на другой участок.

На рисунке 1.11 приведены данные опроса работников, участвующих в круговой ротации, о необходимости повышения квалификации в учебном центре.

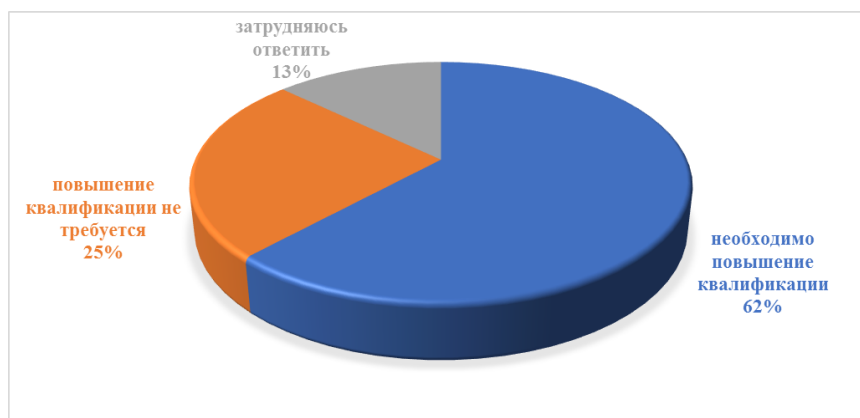


Рисунок 1.11. Результаты опроса работников, участвующих в круговой ротации о необходимости повышения квалификации в учебном центре¹⁵³.

Активное внедрение в РТРС ротации высокопрофессиональных специалистов, в том числе инженерно-технических работников, позволило сократить количество «длинных вакансий» (т.е. не заполняемых в течение одного года) с 01.09.2019 до 01.01.2021 на 63%.

Интересным и перспективным направлением представляется новая практика установления обратных связей посредством проводимого внутреннего кадрового аудита. Обычно технология его проведения включает в себя оценивание существующей структуры управления персоналом, проверку соответствия проводимой кадровой политики общим уставным задачам предприятия, анализ профессиональной компетентности работников¹⁵⁴ и правильность ведения кадрового делопроизводства¹⁵⁵. Аудиторы при проведении проверок устанавливают многочисленные контакты с работниками подразделений. Часть этих контактов, представляющих практическую полезность, в последующем

¹⁵³ Данные опроса работников РТРС, проведенного в 2019 г.

¹⁵⁴ Апенько, С. Эффективность системы оценки персонала // Человек и труд. — 2003. — № 10. — С. 10—15.

¹⁵⁵ Анализ типичных ошибок в кадровом делопроизводстве / под общ. ред. Ю.Л. Фадеева. — Москва : Эксмо-Пресс, 2007. — 160 с.; URL: <https://www.kadrovik-praktik.ru/>

можно использовать на долговременной основе и включить их в систему обратных связей¹⁵⁶.

Подобную же практику можно применять и при проведении оценивания компетентности работников. Неслучайно получивший в последние годы популярность метод 360° имеет второе название — метод всесторонней обратной связи. Его использование основано на получении рейтингов работников, составляемых на основе мнений окружающих коллег, в том числе начальников, подчиненных, работников смежных подразделений. Идея многоточечной оценки сотрудника в полной мере корреспондируется с требованием многоканальности представления обратных связей. Получаемая в результате информация оказывается полезной как для работодателя, проводящего данную оценку, так и для самого работника, позволяя последнему более точно представлять «собственную стоимость» и определять направления для изменения негативных моментов своего поведения¹⁵⁷.

Представленные выше инновационные практики развития системы обратных связей, инкорпорированные в структуру управления крупных государственных предприятий, представляют собой мощный потенциал для повышения их эффективности.

Количественной мерой полезности этих практик для развития системы обратных связей могут служить оценки, приведенные в последнем столбце таблицы 1.5. Полученные результаты свидетельствуют о том, что с их использованием целевой индекс обратных связей достигает значения 8. Заметим, что близкое значение этот индекс достигал и в социалистический период. Однако в то время реализация обратных связей обеспечивалась почти исключительно посредством партийных, комсомольских и в какой-то мере профсоюзных

¹⁵⁶ Долинин, А.Ю. Кадровый аудит: курс лекций. — Рязань : ФГБОУ Рязанский государственный университет имени С.А. Есенина, 2011. — 96 с.; Литвинюк, А.А., Бекмурзиева, Х.М., Иванова-Швец, Л.Н., Кузуб, Е.В., Леднева, С.А., Новикова, Е.В., Репникова, В.М., Троска, З.А. Кадровая политики и стратегии управления персоналом — Москва : КноРус, 2021. — 340 с.

¹⁵⁷ Yan, J., Luo, J., Jia, J., Zhong, J. High-commitment organization and employees' job performance: The roles of the strength of the HRM system and taking charge // International Labor Force Journal — 2019. — № 7. — V. 40. — URL: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/IJM-08-2018-0243/full/html>.

организаций, где декларируемые цели существенно отличались от реальных, а их общая идеологическая направленность снижала конкретную пользу от применения прогрессивных свойств обратных связей. Кроме того, содержание бюрократического партийного аппарата увеличивало издержки для государственного предприятия. Общее сравнение соответствия требованиям для систем обратных связей на предприятиях социалистического периода и современных государственных предприятиях иллюстрируют соответствующие диаграммы на рисунках 1.4, 1.5 и 1.6.

Кратко суммируя сказанное, выше представляются обоснованными следующие выводы. Метод обратных связей сегодня является одним из наиболее перспективных и действенных направлений совершенствования управления человеческими ресурсами. Его внедрение может оказать реальную помощь в обеспечении стабильности управления коллективами государственного предприятия, облегчить внесение инновационных изменений в производственную деятельность, активизировать процессы внутреннего контроля, стимулировать саморазвитие работников. Не отвергая положительных моментов, характеризующих применение обратных связей в предыдущие периоды развития государственного сектора экономики, в том числе в социалистическую эпоху, сегодня необходимо использовать современное понимание базисного значения обратных связей как способа замыкания системы управления предприятием. Это возможно с помощью введения в структуру управления предприятия таких практик, как база знаний, кадровая ротация и кадровый аудит.

В то же время обратные связи не могут рассматриваться как универсальное средство от всех проблем, присущих государственным предприятиям на нынешнем этапе их развития. Они лишь один из действенных инструментов в общей системе управления персоналом. Именно поэтому применять обратные связи нужно взвешено и осмотрительно, не забывая о принципе «молотка Маслоу»¹⁵⁸, суть которого сводится к тому, что если у тебя в руках молоток, то все видимые проблемы кажутся гвоздями.

¹⁵⁸ Маслоу, А.Г. Мотивация и личность. — Санкт-Петербург : Евразия, 1999. — 478 с.

ГЛАВА 2. АНАЛИЗ ОБЕСПЕЧЕНИЯ КАДРОВОЙ БЕЗОПАСНОСТИ В СИСТЕМЕ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ КРУПНОГО ГОСУДАРСТВЕННОГО ПРЕДПРИЯТИЯ

2.1. Общая характеристика проблем кадровой безопасности

Проблема кадровой безопасности на современном этапе развития государственных предприятий ставится все более актуальной. Ее значимость нарастает по мере развития противоречий и усиления негативных тенденций в развитии отечественной экономики, трансформации производственных отношений в системе государственных предприятий и изменений, происходящих в российском обществе¹⁵⁹. Важность разработки данной проблемы обусловлена отсутствием в настоящее время четкого понимания того, как построить действенную систему кадровой безопасности, не превратив при этом предприятие в некоторое подобие атомного проекта и не истратив на нее избыточный объем средств.

Предшествующий мировой опыт развития производительных сил свидетельствует о том, что интенсивность нарастания противоречий между работодателем и коллективом работников особенно усиливается в двух случаях: когда темпы инновационных преобразований, проводимых компанией, существенно опережают темпы развития менталитета работников, и наоборот, когда общественное сознание передовой части работников осознает застой и отставание от среднестатистических показателей в развитии своего предприятия, что лишает перспектив активную часть коллектива. Возникающие противоречия становятся причиной усиления общей нелояльности персонала, снижения уровня

¹⁵⁹ Алавердов, А.Р. Проблемы обеспечения кадровой безопасности российских вузов. — Москва : Изд-во Ун-та Синергия, 2019. — 368 с.; Боровских, Н.В., Кипервар, Е.А. Угрозы и индикаторы кадровой безопасности государства, региона и предприятия // Социально-экономические проблемы и перспективы развития трудовых отношений в инновационной экономике : материалы Всероссийской научно-практической конференции, Омск, 20.04.2018. — Омск : Изд-во Омского гос. тех. ун-та, 2018. — С. 14—20.

исполнительской дисциплины и провоцируют работников на совершение негативных поступков различного вида и мотиваций.

Несмотря на сильную упрощенность предложенной причинно-следственной модели проблем кадровой безопасности, такой подход позволяет определить главный источник нарастания противоречий в нарушении основополагающих принципов организации труда и методов управления персоналом и, как результат, системных ошибок и недоработок высшего и среднего звена управления, использующих в своей работе устаревшие стереотипы прошедшей эпохи.

Кадровая безопасность — достаточно новое понятие в отечественном словаре терминов теории управления организацией¹⁶⁰. Его выделение из общего контекста системы безопасности, произошедшее фактически пару десятилетий назад, связано прежде всего с тенденциями ускоренного развития кадровых служб предприятий и постепенного наделения их функциями управления. В эти же годы наполнились фактическим содержанием и другие составляющие безопасности, такие как финансовая, информационная, правовая, технологическая и другие виды¹⁶¹.

Можно предположить, что такое реформирование стало необходимо на пороге 2000-х гг., когда сложившаяся практика обеспечения безопасности крупных российских компаний, основанная в те годы почти исключительно на развитии собственных служб безопасности, обладающих известной степенью обособленности и испытывающих методологическое и кадровое влияние силовых структур, показала свою неэффективность в локализации и устранении угроз экономического характера.

¹⁶⁰ *Авилова, Е.Н.* Кадровая безопасность государственного предприятия // *Наука и бизнес: Пути развития*. — 2020. — № 7. — С. 79—84; *Андруник, А.П., Руденко, М.Н., Суглобов, А.Е.* Кадровая безопасность: инновационные технологии управления персоналом : учеб. Пособие. М. — Москва : Дашков и К°, 2019. — 508 с.

¹⁶¹ *Сафонов, П.А.* Кадровая безопасность в системе конкурентных преимуществ и недостатков современной организации // *Молодой ученый*. — 2017. — № 13. — С. 364—367; *Ячmeneва, Е.Д.* Взаимосвязь системы управления рисками бизнес-процесса «управление персоналом» и кадровой безопасности современных компаний // *Современный менеджмент: теория и практика : материалы VI Всероссийской (национальной) научно-практической конференции*. — 2021. — С. 160—164.

Так, с течением времени стало понятно, что вред, наносимый собственными работниками, по своим последствиям может существенно превышать урон от внешних негативных воздействий. Справедливость этого правила очевидна в отношении крупных и средних государственных предприятий, где влияние внешней среды в значительной степени компенсируется особыми отношениями с государственной властью, а внутренние уязвимости, создаваемые во многом в силу специфических черт государственных предприятий, становятся побудительным мотивом для негативных поступков их работников¹⁶².

Способом рационального выхода из сложившейся ситуации стало выделение проблем кадровой безопасности в отдельное направление деятельности, которое сопровождалось одновременным подчеркиванием самостоятельной зоны ответственности, причем ответственности уже коллективной — поделенной между службой безопасности предприятия и службой управления персоналом. На сегодняшний день кадровая безопасность входит в систему безопасности современного государственного предприятия как одна из важнейших ее составляющих, а угрозы, которыми она занимается, своими последствиями могут затрагивать материальную, финансовую, информационную и технологическую сферы, так как все они создаются непосредственными действиями работников предприятия¹⁶³.

Определим теперь предмет кадровой безопасности как объект последующего исследования. Под этим понятием будем подразумевать возможные риски, создаваемые негативными поступками или бездействием отдельными работниками предприятия или группами работников. Прежде всего отметим, что относительная новизна понятия кадровой безопасности

¹⁶² *Иванюк, А.А.* Кадровая безопасность как элемент экономической безопасности организации // Экономика и эффективность организации производства. — 2016. — № 24. — С. 92—95.

¹⁶³ *Бусыгина, И.С.* Цели и задачи управления персоналом в системе кадровой безопасности предприятия (организации) // Ученые записки Российского государственного социального университета. — 2013. — № 2. — С. 46—49; *Джабраилов, М.А.* Кадровая безопасность организации как объект управления // Социально-экономические явления и процессы. — 2015. — Т. 10. — № 4. — С. 36—40; *Дорофеев, К.Н., Гараева, Е.В.* Кадровая безопасность в системе экономической оценки деятельности фирмы // Молодой ученый. — 2013. — № 6. — С. 327—331; *Миндели, Л.Э., Пипия, Л.К., Чистякова, В.Е.* Вопросы обеспечения интеллектуально-кадровой безопасности России. — Москва : Изд-во Ин-та проблем развития науки РАН, 2018. — 84 с.

применительно к отечественным предприятиям объясняет еще не до конца сформировавшийся перечень угроз, относимый к данной категории. Поэтому сегодня к рискам, связанным с негативными поступками работников предприятия, могут причисляться и случаи промышленного шпионажа, диверсий, краж интеллектуальной собственности, хищений и ошибочных действий работников, например, в области реализации системы стимулирования, организации и эргономики труда, провоцирование разжигания конфликтов в производственных коллективах¹⁶⁴.

Едва ли можно считать подобное расширенное понятие кадровой безопасности вполне конструктивным. Для практических целей значительно полезней более четко разграничить данное понятие, используя простое и интуитивно понятное правило: негативные действия работников, относящиеся к категории проблем кадровой безопасности, должны наносить четко идентифицируемый ущерб предприятию и иметь определенный круг лиц, действия которых наносят ущерб. Так, например, массовая подача необоснованных жалоб в органы исполнительной власти и надзорные органы с целью дискредитации руководителей предприятия, несомненно, относится к категории поступков, наносящих ущерб кадровой безопасности, а коллективное обращение в профсоюзную организацию для изменения условий трудового договора — нет.

Полный список потенциальных угроз кадровой безопасности обычно весьма велик даже для относительно небольшого предприятия. Вместе с тем для госкомпаний ключевое значение имеет заблаговременное определение критических зон, связанных с проблемами кадровой безопасности. Поэтому далее

¹⁶⁴ Крохичева, Г.Е., Архипов, Э.Л., Виноградова, М.А., Деточка, Д.Е. Кадровая безопасность в системе экономической безопасности // Наукоедение : интернет-журнал. — 2016. — Т. 8. — № 3. — С. 41; Кузнецова, Н.В., Кривов, М.В. Теоретические подходы к моделированию угроз кадровой безопасности организации // Вестник Иркутского государственного технического университета. — 2014. — № 3. — С. 172—180; Сильченкова, С.В. Угрозы кадровой безопасности организации // Качество управленческих кадров и экономическая безопасность организации : сборник трудов конференции. — 2019. — С. 281—383.

определим такие зоны, типичные для большинства государственных предприятий, исключив из списка по понятным причинам режимные вопросы.

Наибольший приоритет в общем перечне критических зон государственного предприятия принадлежит тем негативным поступкам работников, в результате которых прекращается или значительно уменьшается производственно-хозяйственная деятельность предприятия, связанная с выполнением основных стратегических функций, отраженных в его уставе. Важность этой зоны не вызывает сомнения, поэтому ее контроль находится всегда в центре внимания системы обеспечения кадровой безопасности.

Другой критичной зоной кадровой безопасности следует считать поступки работников, направленные на подрыв имиджа предприятия и нанесение репутационных потерь его руководству. Учитывая особый статус предприятий, составляющих государственный сектор экономики, где назначение исполнительной властью генеральных директоров, выделение преференций и различных субсидий осуществляется на основе решений государственных органов, данный вид кадровых нарушений крайне болезненно отражается на текущем положении и перспективах предприятия.

Нанесение финансовых потерь для государственного предприятия представляется достаточно чувствительным ударом, хотя его значение воспринимается менее остро, чем в коммерческих компаниях, так как никто на госпредприятии, как правило, не считает себя полновластным хозяином даже в среднесрочной перспективе.

Инициирование проверок со стороны правоохранительных и контрольных органов путем организации массовой подачи необоснованных жалоб во всевозможные инстанции, несомненно, входит в число критических зон, так как влечет за собой дестабилизацию внутренних бизнес-процессов предприятия, подрыв устойчивости функционирования и возможную перспективу падения делового имиджа предприятия.

Роструд не ведет отдельной статистики по обращению работников государственных предприятий, но в целом, по его данным, определилась общая

тенденция: за девять месяцев 2020 г. в центральный аппарат Федеральной службы по труду и занятости поступило 49 913 обращений граждан, что на 80% больше, чем за аналогичный период прошлого года (27 543).

Из общего количества поступивших обращений 44 959 пришло в электронном виде (электронная почта, интернет-приемная, межведомственный электронный документооборот), 4954 — на бумажном носителе (Почта России, нарочный)¹⁶⁵. Внедрение электронного вида документов, очевидно, приводит к более быстрому реагированию на обращения граждан, к упрощению процедуры подачи заявлений. В то же время подача электронных обращений может облегчить недобросовестным работникам организацию массовой подачи необоснованных жалоб.

В таблице 2.1 представлена статистика обращений граждан по темам, содержащим наименования наиболее часто встречающихся нарушений трудового законодательства, а также законодательства о занятости населения.

Таблица 2.1.

Классификация обращений граждан.

Темы обращения	Количество поставленных вопросов, ед.
Нарушение трудового законодательства	29 527
Применение трудового законодательства (консультации)	6 929
Вопросы занятости населения	8 519
Прочие вопросы	4 938

Источник: URL: <https://rostrud.gov.ru/room/obrashcheniya-grazhdan/obzor-obrashcheniy/2020/9-mesyatsev-2020/>.

К критическим зонам также следует отнести нанесение ущерба материальным активам предприятия. Известно, что кража и порча имущества

¹⁶⁵ URL: <https://rostrud.gov.ru/room/obrashcheniya-grazhdan/obzor-obrashcheniy/2020/9-mesyatsev-2020/>

составляют значительную, а иногда и основную долю нарушений, относящихся к категории кадровых.

Заметим также, что и нематериальные активы предприятия сегодня являются популярными объектами посягательств. К ним относятся и нарушение принципа конфиденциальности информации, и умышленное нанесение ущерба информационным массивам и программным комплексам, кража данных, совершение работниками действий, приводящих к потере прав на нематериальные активы, к отзыву лицензий и сертификатов. Значение этой критической зоны растет по мере инновационного развития предприятия, внедрения цифровых технологий и увеличения доли ноу-хау в общем объеме используемых технологий. Кроме названных факторов, на уровень нарушений данного типа оказывает влияние конкурентная ситуация во внешней среде предприятия, подтверждающая историческую верность истины, что спрос рождает предложение.

Особую зону риска составляют нарушения в области экономики труда. Эта тема нечасто становится предметом обсуждения руководством государственных предприятий. Между тем утрата взаимного доверия между работником и работодателем, приводящая к активизации скрытых форм конфронтации, может представлять угрозу стабильности работы предприятия не меньшую, чем хищение материальных и нематериальных активов. Контроль за уровнем удовлетворенности социальной политикой, проводимой руководством государственного предприятия, несомненно, должен быть включен сферу, охватываемую системой кадровой безопасности.

Приведенный список критических зон государственных предприятий следует дополнить еще одной позицией. Ее составляют ошибки работников, совершаемые ими неосознанно или с корыстной целью, результатом которых становится снижение эффективности работы предприятия, уменьшение производительности труда, срыв обязательств по заключенным контрактам, рост дополнительных расходов. Следствием преднамеренных и непреднамеренных ошибок работников кадровых служб становится прием на работу

профессионально непригодных работников, выдвижение на руководящие должности и награждение работников, никак не проявивших себя за предшествующий период, увольнения ключевых кадровых специалистов, неудачные изменения в организационно-штатной структуре предприятия и непродуманная в целом кадровая политика. К сожалению, в последние годы значимость этой критической зоны для крупных и средних государственных предприятий неуклонно растет¹⁶⁶.

Проведенное выше краткое рассмотрение типовых критических зон, входящих в систему кадровой безопасности, позволяет перейти далее к анализу основных причин возникновения кадровых рисков и угроз кадровой безопасности, характерных для крупных и средних государственных предприятий.

При определении источников кадровых нарушений имеет смысл разделить непреднамеренные и преднамеренные негативные поступки работников, наносящие ущерб своему предприятию.

Первая из причин непреднамеренных поступков работников обусловлена прежде всего недостаточной квалификацией персонала. Это обстоятельство в свою очередь объясняется недоработками кадровой службы, оценивающей пригодность кандидата для занятия вакансии, неэффективной организацией и отсутствием должного контроля в период прохождения новым работником испытательного срока, просчетами при проведении профессионального обучения, безответственностью непосредственных начальников и руководителей, недостатками в проведении аттестационных мероприятий, а также отсутствием у самих работников стимулов для саморазвития и повышения навыков и опыта. В итоге работник, занявший ответственную должность, в своем развитии так и не достигает необходимого ей уровня, подтверждая тем самым правильность

¹⁶⁶ Кугатова, Д.С. Система кадрового учета как элемент кадровой безопасности организации // Учетно-аналитическое и правовое обеспечение экономической безопасности организации : сборник трудов конференции. — Воронеж, 2020. — С. 139—143.

известного принципа Лоуренса Дж. Питера¹⁶⁷, согласно которому в любой иерархической организации ее сотрудники имеют тенденцию подняться до уровня своей некомпетентности.

С другой стороны, если низкий профессионализм и некомпетентность большинства работников государственного предприятия превышает некий критический уровень, то это является верным признаком нарушения рыночных принципов в привлечении и использовании трудовых ресурсов и возврата к механизмам управления кадрами социалистической эпохи. Дальнейшая деградация данного предприятия и его окончательный развал становится только делом времени.

Другой группой причин следует считать допущенные ошибки при разработке или реформировании организационной структуры предприятия, которые приводят к сбоям в системе управления, к несвоевременному изданию приказов и нарушению процедуры полноценного контроля за их выполнением, к непродуманности при делегировании властных полномочий, в результате чего на работников, не обладающих опытом и способностями к принятию решения, возлагается непосильная ответственность.

Вообще же недостаточно четкое и полное регламентирование, допускаемое в практике управления государственным предприятием, приводит к росту предвзятости и субъективизма при принятии решений, усугубляющих проблемы кадровой безопасности. Особенно ярко эта тенденция проявляется у руководителей, получивших свою должность на принципе кумовства, и потому не имеющих у своих подчиненных устойчивого авторитета. Отсутствие у таких руководителей запаса профессиональных знаний и опыта часто компенсируется ими либо повышенным уровнем консерватизма, который объясняется «синдромом послушного ребенка», который боится сломать ценную игрушку и потому совсем не играет с ней, либо наоборот сверхинициативностью, что проявляется непрерывным внесением изменений в производственный процесс,

¹⁶⁷ HR-лига. Сообщество кадровиков и специалистов по управлению персоналом. — URL: <https://hrliga.com/index.php?module=news&op=view&id=7487>

минуя стадии их всесторонних проверок и обсуждений и вопреки возможным неоднозначным последствиям.

С рассмотренной группой причин, вызывающих непреднамеренные негативные поступки, наносящие ущерб предприятию, непосредственно связаны причины, обусловленные низкой ответственностью работника за выполнение им своих служебных обязанностей. Эта болезнь особенно характерна для государственных предприятий, где путь от рабочего места и за ворота в большинстве случаев бывает гораздо длиннее, чем в аналогичных коммерческих компаниях. Надо сказать, что такое положение дел не соответствует одному из главных принципов госпредприятия — «минимуму рисков», однако прочно вошло в менталитет многих его работников. Чувство социальной защищенности в сочетании с многолетним опытом работы вкупе с потерей привычки предварительно обдумывать свои действия, а не «включать автопилот», в период значительных преобразований и перемен может стать дополнительным источником рисков для предприятия, причем рисков весьма значительных.

Описанная ситуация особенно характерна для региональных отделений крупных государственных предприятий, где вследствие заниженного уровня осведомленности о переменах, происходящих в головном офисе, стабильность в производственной деятельности незаметно превращается в застой, разумные действия работников — в рутину, а профессиональное выгорание завершает процесс. После этого сила инерционного мышления блокирует реализацию любых изменений и становится причиной многочисленных ошибок и проблем.

Проблемы с организацией труда на государственных предприятиях также влекут за собой непреднамеренные негативные поступки его работников. В результате возможны травмы и гибель людей, повреждение и даже уничтожение оборудования, нарушение производственного процесса, снижение уровня качества выпускаемой продукции или оказываемых услуг, повышение вероятности утраты ценной информации. Нарушения в области регулирования труда и отдыха работников, санитарно-гигиенических норм, справедливого соотношения между количеством и качества труда с размером его оплаты и другие

диспропорции часто становятся причиной действий работников, приводящих к значительным потерям для предприятия.

Теперь перейдем к анализу причин, вызывающих преднамеренные поступки работников, следствием которых становится нанесение ущерба. Среди них следует назвать низкий уровень удовлетворенности своим положением на предприятии, куда включаются уровень оплаты труда и его соответствие ожиданиям, малая вовлеченность в социальные программы, отсутствие перспектив в построении карьеры и даже просто ощущение несправедливости по отношению к себе со стороны руководства. Снижению уровня кадровой безопасности способствуют и длительные конфликты в коллективах, решению которых не уделяется должного внимания, что усугубляет чувство угнетенного состояния персонала. Все названное в совокупности приводит к снижению уровня лояльности работников и становится источником потока негативных поступков.

Конечно, пониженный уровень лояльности к своему предприятию не является единственной причиной, усугубляющей проблему кадровой безопасности государственного предприятия. К этому же результату приводит и недостаточный уровень контроля за персоналом и за производственно-хозяйственной деятельностью на предприятии, нестабильность кадрового состава и отсутствие полноценной сбалансированной системы кадровой безопасности. Кроме того, нужно отметить часто встречающуюся слабость руководства предприятием и отсутствие должного внимания с его стороны вопросам участия в решении личных проблем своих подчиненных, поддержания должного уровня исполнительской дисциплины, своевременного разрешения конфликтов и противоречий, сдерживания проявлений протекционизма и организации воспитательной работы в коллективах.

В то же время нельзя спешить с, казалось бы, верным и простым выводом о том, что негативные действия, совершаемые работником, являются вынужденным ответом на некомпетентную кадровую политику предприятия. В противном случае решение проблемы кадровой безопасности захочется свести к установлению семейных отношений, повышению зарплаты, внесению изменений

в коллективный договор, связанных с дополнительными социальными гарантиями, к отказу от административных методов управления, заменив их экономическими рычагами и либеральными призывами. Однако практический опыт обеспечения кадровой безопасности свидетельствует, что таким простым способом эта проблема не решается.

Негативные по отношению к своему предприятию действия и поступки работников характеризуются совместным действием следующих пяти основных факторов.

1. Уровнем лояльности работника.
2. Степенью его готовности и мотивированности к совершению негативного поступка.
3. Способностью работника совершить данный негативный поступок, или доступностью претворения замысла.
4. Вероятностью обнаружения совершенного негативного поступка в совокупности с вероятностью быть опознанным (эта вероятность оценивается самим работником).
5. Страхом перед возможными последствиями.

Рассмотрим каждый из перечисленных факторов отдельно.

Фактор лояльности персонала давно и подробно изучается отечественными и зарубежными исследователями¹⁶⁸. Во многих работах на эту тему высокая лояльность трактуется практически как гарантия отсутствия проблем с кадровой безопасностью в этих компаниях. Отсюда вытекают и рекомендации, призывающие не жалеть сил и средств на покупку лояльности и не принимающие во внимание различие в менталитете, социальном происхождении, психологии различных категорий работников. По сути, предлагаемая модель взаимоотношений работодателя и работников сводится к отношениям идеального

¹⁶⁸ *Алавердов А.Р.* Нелояльные сотрудники: типология и их влияние на конкурентные позиции современной организации // Вестник Академии. — 2017. — № 3—2. — С. 5—12; *Армстронг, М.* Практика управления человеческими ресурсами. — 10-е изд. — Санкт-Петербург : Питер, 2012. — 1220 с.; *Хастингс, Р. Мейер, Э.* Никаких правил: уникальная культура Netflix / Пер. с англ. М. Сухотиной. — Москва : Манн, Иванов и Фербер, 2021. — 340 с.

всем удовлетворенного работника и заботливого, бескорыстного руководителя, питающего почти отеческие чувства к своим подчиненным.

Такая позиция снижает общую бдительность структур, отвечающих за обеспечение кадровой безопасности, делая второстепенными функции контроля и наблюдения за деятельностью работников, а сама система внутренней безопасности фактически лишается смысла. На наш взгляд, можно с уверенностью утверждать, что подобное благодушие применительно к крупному и успешному государственному предприятию таит в себе реальную угрозу. Несомненно, лояльность персонала необходима, но надеяться на успешность изменения природы человека весьма самонадеянно. Во всяком случае это не удалось в нашей стране сделать коммунистам за долгие десятилетия их постоянных усилий.

Характеризуя лояльность персонала на государственных предприятиях, мы прежде всего будем под этим понимать уважение, ценимое ощущение сопричастности к работе на государство, отношение к предприятию как своему. Конечно, такое определение тоже несколько идеализирует реальную картину взаимоотношения работников и работодателя, но обе стороны искренне надеются на то, что оно является верным по сути. Лояльность таким образом можно рассматривать как выражение одного из человеческих чувств или эмоций. Однако, как мы знаем, крепость чувства во многом определяется их взаимностью.

Если работодатель хочет иметь лояльный к нему коллектив, то, вообще говоря, это требует с его стороны разработать и реализовать программу лояльности. В ее состав прежде всего включаются финансовые стимулы, а также комплекс мероприятий по мотивированию работников, включающий в том числе возможность карьерного роста, улучшение условий труда, дополнительное профессиональное образование, развитие различных форм личной защищенности работников, расширение полномочий и мн. др. Современная методология обеспечения лояльности коллектива работников очень разнообразна, но она и весьма затратна в финансовом плане, требует приложения больших усилий на протяжении всего времени существования предприятия, ведь непрерывность

реализации программы лояльности имеет принципиальное значение для ее эффективности. Естественно, в такой ситуации встает вопрос о том, в какой степени уровень лояльности той или иной категории работников критичен для работодателя. Ответ на этот вопрос можно дать только на основании количественных оценок, позволяющих рационально распределить имеющиеся средства (финансовые, материальные и трудовые) на решение проблемы обеспечения кадровой безопасности при существующих ограничениях. Такой подход к корректному управлению лояльностью персонала будет реализован в этой главе диссертационной работы несколько позже.

Перейдем к рассмотрению второго значимого фактора, влияющего на совершение работником негативного поступка — степени мотивированности к его совершению¹⁶⁹. Заметим, что значимость этого фактора, в отличие от лояльности персонала, до настоящего времени исследовалась мало. Вместе с тем его влиянии на принятие решения работником о совершении негативного поступка сомнения не вызывает. Так, например, в простейшем случае при прочих равных условиях соблазн украсть нечто ценное стоимостью тысячу и миллион рублей, конечно, разнится. Работник, трудовая деятельность которого связана с использованием, а подчас и с распоряжением значительными ценностями, неважно — материального или интеллектуального характера (скажем, информационными базами данных), неизбежно находится в зоне постоянного соблазна. При этом обстоятельства личного характера могут в значительной степени увеличивать степень мотивированности конкретного работника. Причем острая потребность в деньгах, долги, кредиты, болезнь родственников и другие жизненные обстоятельства могут кардинально в течение короткого промежутка времени изменить уровень мотивированности работника.

Особенно значительна роль этого фактора, который может стать даже доминантным в момент расторжения трудовых отношений с работником. В этот период уровень лояльности к предприятию у бывшего работника часто падает до

¹⁶⁹ Гайсина, Л.Н. Обратная связь: мотивация и демотивация персонала нефтегазовых компаний России // Экономика и управление. — 2014. — № 4. — С. 162—167.

минимальных значений, а незаслуженное расставание (по мнению работника) вызывает чувство обиды и сильное желание отомстить. При этом уволенный работник часто не осознает отчетливо на что и на кого конкретно направлена его обида, и поэтому вместо обращения в суд им выбирается альтернативный путь.

Бывшие работники в этот момент часто опрометчиво считают, что теперь предприятие уже не может наказать их за совершенные поступки, так как полагают себя находящимися вне зоны досягаемости, а вопрос опознания их не волнует вовсе. Результатом может быть уничтожение информационных массивов, копирование и передача третьим лицам конфиденциальной информации, написание множества жалоб в различные инстанции и мн. др. Все это делает крайне желательным проведение упреждающей подготовки со стороны службы управления персоналом и службы безопасности.

Возможность быть пойманным обычно является самым мощным сдерживающим фактором при планировании и совершении работником преднамеренных негативных поступков. Разумеется, это прежде всего относится к фазе обычных трудовых отношений с работодателем, т.е. от момента окончания испытательного срока до момента принятия решения руководством предприятия о прекращении трудовых отношений. Если человек принят на работу на государственное предприятие и хочет остаться в этом качестве достаточно продолжительное время, то в большинстве случаев понимание того, что он в той или иной форме находится под наблюдением, удерживает его от совершения большинства негативных поступков, возможности совершить которые имеются у него в силу своей должности или направления деятельности.

Важная роль в этом процессе принадлежит трудовому коллективу. Именно коллеги в большинстве случаев обнаруживают последствия совершенных нарушений и от их позиции часто зависит будет ли эта информация доведена до компетентных инстанций. Чаще всего сослуживцы знают или догадываются и о лице, ответственном за совершение проступка, что определяет их важнейшую роль в проведении служебного расследования. Вот почему наличие развитой системы обратных связей в эти моменты может иметь ключевое значение.

Кроме того, в качестве сдерживающего аргумента на этапе раскрытия нарушений следует принять наличие правильно налаженной совместной работы службы безопасности и службы управления персоналом. При этом на этапах приема и увольнения работников приоритетное значение имеет грамотная работа службы управления персоналом, а в другое время результат в наибольшей степени зависит от профессионализма службы безопасности предприятия, полномочия которой включают в том числе проведение служебных расследований, направление целевых запросов в различные организации, в такие как налоговые органы, миграционную службу и спецдиспансеры, проверка подлинности предоставляемых документов, а также выполнения других важных функций, подробное рассмотрение которых выходят за пределы рассмотрения в этой работе.

Теперь о факторе наказания. Как известно, фактор наказания наибольшую свою эффективность приобретает в сочетании с «пряником». Эта проверенная временем истина в полной мере может считаться справедливой и в нашем случае. Наказание виновного, помимо прямого эффекта, должно иметь и воспитательный характер (для потенциальных нарушителей), а также осуществляться в сочетании с мерами поощрения по отношению к работникам, оказавшими помощь в раскрытии проступка и ликвидации его последствий.

Другим принципиальным моментом применения наказания можно считать то, что его строгость имеет вторичное значение по сравнению с его неизбежностью. Гораздо важнее отработать технологию своевременного обнаружения угроз кадровой безопасности и не оставить нарушителя реальных шансов уйти от ответа.

Вопрос гласности наказания в государственных предприятиях сегодня не имеет однозначного решения. Далеко не во всех случаях результаты разбирательства и наказания виновных должны становиться общим достоянием. Причинами этого могут быть и моральные аспекты, и раскрытие методов действия нарушителей, и способов им противодействовать. Однако в случаях значительного резонанса и широкой огласки результаты служебного

расследования, во всяком случае частично, разумно довести до сведения всех работников. Особое внимание при этом должно быть уделено убедительности аргументов при назначении наказания.

Так, результаты проведенного рассмотрения принципиально отвергают саму возможность простого компромиссного соглашения между работниками и работодателями, которое бы полностью сняло с повестки дня заботу о кадровой безопасности государственного предприятия. С сожалением приходится признать, что данная проблема носит объективный и системный характер, а потому и решения она требует системного. Различия в характере возможных угроз, а также тот факт, что потенциальная вовлеченность работников предприятия в те или иные виды нарушений изначально бывает неизвестной, требует от службы безопасности и службы управления персоналом слаженности и предварительной продуманности действий. Кроме того, для разработки и реализации программы обеспечения кадровой безопасности требуется серьезное отношение к этой теме со стороны руководства предприятием, в чью компетенцию входит определение главных целевых установок, назначение ответственных, задание этапности в проведении работ по этому направлению и, конечно, объективная оценка достигаемых результатов.

2.2. Анализ современной практики обеспечения кадровой безопасности

Теперь после характеристики основных особенностей трудовых отношений на государственных предприятиях и связанной с ними проблематики кадровой безопасности рассмотрим существующую практику борьбы с нарушениями, вызванными халатностью, низкой квалификацией, корыстными побуждениями работников. Хорошо понимая многочисленность и разнообразие подобных случаев, а также то обстоятельство, что крайне редко информация о таких нарушениях проникает в открытые публикации и подвергается внимательному анализу (разумеется, это не относится к тем проступкам, которые влекут за собой уголовное преследование и становятся объектами судебного рассмотрения),

считаем возможным использовать опыт из собственной многолетней практики в качестве основы для формирования принципиальных подходов к решению проблемы защиты крупного государственного предприятия от неправомерных действий его работников.

При этом без потери общности для проведения последующих исследований и снижения обоснованности полученных выводов в процессе рассмотрения данной проблемы в рамках настоящей диссертационной работы полагаем достаточным ограничиться анализом трех часто встречающихся примеров нарушения работниками своих служебных обязанностей, которые привели к серьезным материальным и имиджевым потерям. Отметим, что хотя они имеют заведомо различную типологию, характерны для различных категорий работников и отличаются мотивами совершенных поступков, тем не менее могут служить основой для формулирования общих выводов и формирования единых подходов к построению системы кадровой безопасности государственного предприятия.

В качестве первого примера используем ситуацию, в которой из-за забывчивости работника, являющегося ответственным лицом за эксплуатацию технологической установки, это оборудование не было (как это должно быть по инструкции) отключено после вечерней смены, что привело к ночному возгоранию, ставшему причиной пожара, последствиями которого стали серьезное повреждение помещений цеха, уничтожение находящейся в этом помещении готовой продукции и порча станков. Учитывая то обстоятельство, что продукция данного цеха занимает промежуточное положение в общем технологическом процессе, последствием пожара стало прекращение выпуска предприятием стратегически важной продукции на период расследования происшествия, проведения ремонтно-восстановительных работ в помещениях цеха, заказа, поставки и наладки технологического оборудования, а также производства минимально необходимого объема продукции цеха, требующегося для восстановления общего технологического процесса. Понятно, что

результатом этого случая стали значительные материальные потери предприятия и имиджевые потери для его руководителей.

Проведенные после данного происшествия следственные действия, включая различные экспертизы и процедуры дознания, не выявили корыстных мотивов в действиях должностных лиц, определив в качестве основной причины случившегося халатность ряда работников предприятия. Дело было передано в суд, где виновным было назначено заслуженное наказание, которое в материальном отношении, конечно, не могло компенсировать сколь-нибудь существенную часть потерь, понесенных предприятием.

Проведенное одновременно служебное расследования обстоятельств и причин происшествия также определило персональную ответственность лица, обязанного ежедневно осуществлять отключение технологического оборудования после окончания смены. Вместе с тем в заключении комиссии в качестве факторов, способствующих случившемуся, были отмечены недостатки контроля и нарушения в проведении регулярных проверок за состоянием производственных помещений в ночное время со стороны службы охраны предприятия, отсутствие единой телемеханической системы извещения у оперативного дежурного по предприятию и недостатки в работе системы пожарной безопасности.

Конечно, по результатам заключения комиссии были добавлены несколько пожарных датчиков, получена отписка главного инженера об отсутствии технической возможности создания единой телемеханической системы контроля, а сотрудники службы охраны завели журналы обхода и первые месяцы ежедневно их заполняли. Привело ли все это к снижению вероятности того, что подобные случаи, пусть и несколько в ином виде, не будут повторяться в дальнейшем? К сожалению, вряд ли.

Вторым примером нарушений, обусловленных действиями работников, может быть ситуация, связанная с нарушением, правил государственных закупок, например, при проведении аукциона на право оказания некоторых важных для государственного предприятия услуг. Нарушения состояли, во-первых, в

завышении первоначальной цены контракта и, во-вторых, во внесении в состав обязательных для заказчика требований (обычно такие требования добавляются в техническое задание) положений, заведомо невыполнимых для почти всех потенциальных претендентов, за исключением двух аффилированных с ответственным за проведение аукциона лицом. Разумеется, в этом случае процедура электронных торгов была совсем недолгой и завершилась минимальным снижением первоначальной цены контракта.

Результатом проведения подготовленного таким образом аукциона стало заключение государственного контракта на оказание услуг государственному предприятию по завышенной цене. Кроме того, уже вскоре после начала оказания услуг выяснилось, что выигравшая аукцион компания не имеет конкретного опыта, который требует существующая специфика предприятия, и не располагает необходимым оборудованием для исполнения контракта, но эти обстоятельства, по мнению ее руководителей, не являются серьезным препятствием для исполнения своих обязательств. Соответственно оказалось невозможным качественное и своевременное оказание предприятию оговоренных заключенным контрактом услуг, т.е. фактически услуги оказывались не так, как нужно было заказчику, а лишь так, как мог их оказывать исполнитель.

В данной ситуации очевидно нанесение материального ущерба предприятию, являются потенциальной угрозой устойчивости его функционирования, однако существующие реалии расторжения, действующего и заключение нового контракта, определяемые Федеральным законом от 05.04.2013 № 44-ФЗ «О контрактной системе в сфере закупок товаров, работ, услуг для обеспечения государственных и муниципальных нужд» и некоторыми другими нормативно-правовыми актами, не позволяют рассчитывать на быстрое разрешение конфликта без согласия выигравшей аукцион компании. А как показывает практика, получить добровольно такое согласие у победителя аукциона удается нечасто. Перевод означенной ситуации в публичную плоскость неизбежно приведет к существенным имиджевым потерям для руководства предприятия.

Весьма сложно однозначно доказать корыстный умысел лица, ответственного за проведение аукциона. Более того, с высокой степенью вероятности можно утверждать, что назначенное служебное расследование данного инцидента, проводимое только в рамках конкретного случая, не приведет ни к каким конструктивным выводам, а тем более оргвыводам. Отсюда представляется обоснованным заключение, сделанное по результатам рассмотрения предыдущего примера: нет оснований полагать, что проведенное разбирательство способно предотвратить повторение подобной ситуации в будущем.

Третий пример, иллюстрирующий сложившуюся сегодня ситуацию с обеспечением кадровой безопасности на государственных предприятиях, связан с ошибкой, совершенной кадровым работником в процессе увольнения сотрудника по сокращению штата. Будем считать, что им пропущены установленные законом сроки предупреждения работника о предстоящем увольнении и допущены нарушения в порядке предложения вакантных должностей. Между тем, невыполнение установленных правил дает право высвобождаемому работнику подать обоснованный иск в судебные органы о восстановлении на работе и взыскании заработной платы за время вынужденного прогула. По этой причине высвобожденный работник был восстановлен в своей прежней должности с выплатой неполученной им за период судебных разбирательств зарплаты, что, учитывая реальные сроки рассмотрения подобных исков в различных судебных инстанциях (в среднем от трех до шести месяцев в зависимости от фактических обстоятельств и настойчивости сторон в оспаривании вынесенных судебных решений), составляет весьма существенную для предприятия сумму.

Здесь также очевидны финансовые потери предприятия, обусловленные необходимостью оплаты судебных издержек, отвлечение работников правовой и кадровой служб для подготовки и участия в судебных заседаниях и, разумеется, имиджевые потери для компании. Служебная проверка обстоятельств случившегося подтвердит, что действия работника не носят умышленного характера, а являются следствием невнимательности и небрежного отношения к

своим служебным обязанностям. Наложение дисциплинарного взыскания на работника, совершившего данное нарушение, представляется обоснованным и в последующем, несомненно, снизит риск повторения этим человеком подобных ошибок. Однако дело здесь не только в конкретном работнике, совершившем неверное действие, а в общей организации работы кадровой службы и в отсутствии должного контроля за деятельностью своих подчиненных со стороны руководителя, в недостаточной профессиональной подготовке и поддержании специальных знаний и навыков сотрудников. А это означает, что возможность повторения аналогичных ошибок другими работниками кадровой службы по-прежнему сохраняется.

Рассмотренные выше примеры можно считать типичными для современной практики крупных государственных предприятий. Сюда также можно добавить случаи хищения материальной собственности или преднамеренная порча информационных массивов, реализацию неэффективных управленческих инициатив, последствия которых сопряжены со снижением производительности труда, ростом издержек производства, нарушением производственного ритма, сбоями в стабильности реализации бизнес-процессов. Эти моменты также можно считать типичными для государственного предприятия. Но ведь типичные означает регулярно повторяющиеся нарушения, т.е. образующие некоторую обусловленную едиными причинами цепь событий. Каждое из них в отдельности может восприниматься как случайное, а на самом деле, вдумчиво анализируя статистику появления событий за определенный период времени, можно выделить существующие закономерности и организовать работу по исправлению ситуации. Важно заметить при этом, что такая статистика должна накапливаться и своевременно обрабатываться.

Как известно, достичь устойчивых результатов в исправлении системных проблем, а к таким со всеми основаниями можно отнести проблему кадровой безопасности, возможно только используя системные методы. При этом изначально необходимо отчетливо понимать реальность достижения

поставленных целей с учетом существующих ограничений на размер финансовых, материальных, трудовых, временных и иных выделенных для этого ресурсов.

Стоит заметить, что наличие ресурсных ограничений при планировании мероприятий, направленных на повышение кадровой безопасности реального крупного государственного предприятия, становится, с одной стороны, главным регулятором и важным критерием при определении реализуемых методов, а с другой, основным стимулом для разработки всесторонне взвешенного подхода при внедрении единой системы кадровой безопасности.

Рассматривая причинно-следственные связи для типичных случаев нарушений, связанных с кадровой безопасностью, можно отметить ряд общих моментов. Так, во всех трех рассмотренных примерах было выделено отсутствие должного контроля со стороны их прямых руководителей за исполнением работниками своих служебных обязанностей. Данный фактор может иметь доминантное значение в небольших подразделениях, где его руководитель имеет возможность (и обязан) осуществлять непосредственный контроль за деятельностью своих подчиненных, а игнорирование им этой, одной из основных своих трудовых функций, можно расценивать как неспособность к руководству коллективом и стать сигналом для поиска нового начальника.

Другая проблема здесь заключается в том, что для того, чтобы руководитель мог грамотно осуществлять контроль, ему самому нужно обладать достаточными знаниями и опытом по всем направлениям, которыми занимаются его подчиненные. В противном случае контроль с его стороны становится неэффективен. Правильность данного вывода очевидна и рекомендация легко реализуема для первого из рассмотренных примеров, а для других с воплощенностью могут возникнуть сложности.

Именно по этой причине по мере роста размера структурного подразделения или случая, когда одно подразделение объединяет нескольких разноплановых направлений деятельности, функция прямого контроля в паре руководитель — подчиненный объективно ослабевает. Выход из подобных ситуаций обычно находят либо введением дополнительного уровня управления («промежуточного»

начальника), что также имеет ряд негативных последствий, прежде всего связанных с увеличением штата и удлинением цепочки управления, либо подбором работников, являющихся профессионалами, которые пользуются большим доверием и потому имеющих значительно большие границы своей самостоятельности. Разумеется, вторая из имеющихся альтернатив имеет, несомненно, более высокую привлекательность для руководства, но гораздо сложнее в силу различных причин осуществима на практике и опять-таки не способствует усилению контроля — возможные последствия иллюстрирует второй рассмотренный выше пример.

В ряде случаев острота проблемы недостаточной эффективности контроля работников внутри подразделений может быть снята за счет улучшения взаимосвязей между подразделениями. Работники смежных подразделений, как правило, не являясь профильными специалистами во всех сопутствующих областях, на основании собственного опыта часто могут отмечать ошибки в результатах действий и документах работников соседнего подразделения. В наибольшей степени это характерно при прохождении процедур согласования документов, которое, кстати сказать, и вводится преимущественно для этого.

Другой вопрос заключается в том, что необходимо внедрить в практику работы всех работников внимательное отношение к исправлению не только своих замеченных ошибок, но ошибок или нарушений, допущенных работниками смежных подразделений. Несмотря на очевидность такого подхода, его практической реализации зачастую препятствуют существующие многолетние проблемы взаимодействия между подразделениями, личные амбиции их руководителей, да и просто нежелание работника брать на себя дополнительные заботы. Более того, нужно отметить, что введение такого полномасштабного (правильнее называть его структурным) контроля является прерогативой высшего руководства и даже генерального директора государственного предприятия. Только в его власти определить основные направления, цели и методы структурного контроля и решить в принципе вопрос о целесообразности его введения.

Решение данных проблем является одной из важнейших составляющих обеспечения кадровой безопасности государственного предприятия и может стать конструктивным решением для ситуаций, рассмотренных во втором примере. Во всяком случае активизация функций структурного контроля представляется гораздо перспективней, чем введение в организационную структуру предприятия многоуровневых (в сущности, иерархических) контрольных органов, особенно функционально ориентированных на проверки в подразделениях с потенциально высокими рисками, например, в тех, работа которых создает высокие потенциальные угрозы для организации коррупционных схем. В том случае, если взять за основу популярное сегодня в экономических кругах мнение о том, что коррупция на нынешнем этапе развития нашего общества представляет собой лишь дополнительный налог на ресурс власти, создание многочисленных по составу предметно ориентированных контрольных структур в большинстве случаев не снизит количество и тяжесть коррупционных преступлений, а просто увеличит круг лиц, считающих себя отнесенными к категории власть имущих. Желая снизить коррупцию, мы, наоборот, только защитим или замаскируем ее за счет образования особой закрытой системы, что особенно опасно для крупных государственных предприятий¹⁷⁰.

Стоит еще отметить, что нарушения, связанные с проведением закупок, свойственны не только для государственных, но и для многих коммерческих компаний, тем более что там отсутствует публичная доступность результатов торгов, и контроль антимонопольной службы за заключенными сделками не носит системного характера. Вместе с тем близость собственника и хозяйский пристальный контроль за результатами деятельности службы закупок значительно снижает остроту данной проблемы, а все-таки имеющие место нарушения, обусловленные корыстными действиями сотрудников, стремящихся внедрить так называемую «откатную систему», обычно достаточно быстро и

¹⁷⁰ Бондарчук, Н.В., Марьяшин, В.В., Ханнанова, А.Ф. Антикоррупционная деятельность государственных структур // Экономика и предпринимательство. — 2021. — № 2 (127). — С. 212—215.

решительно пресекаются, причем во многом благодаря налаженной практике структурного контроля.

Говоря о рациональных путях изменения работы кадровых служб предприятия с целью снижения вероятности возникновения ситуаций, аналогичной описанной в третьем из приведенных выше примеров, следует остановиться на следующем моменте. Ошибки, совершенные там работником, обычно происходят в периоды оптимизации численности, когда одновременно осуществляется увольнение по сокращению значительного числа работающих. В эти периоды сбивается обычный ритм работы специалистов кадровых служб, возникает спешка и суeta. Практика показывает, что в таких условиях позитивную роль могут сыграть заблаговременная подготовка и поддержание в актуальном состоянии базы данных по текущим вакансиям с указанием всех обязательных требований к уровню образования, квалификации, стажа и опыта работы для их соискателей, а также создание работоспособной комиссии по сокращению, куда помимо представителей кадровой службы в обязательном порядке должны включаться юристы, экономисты и представитель службы безопасности. Предложенные меры обеспечат перекрестный контроль за основными этапами процедуры сокращения, и, кроме того, они будут способствовать соблюдению всех нормативных правил и учету законных прав высвобождаемых работников. Наличие действующей комиссии по сокращению упростит рассмотрение и принятие решений по досудебным претензиям, так как комиссия, являясь представителем работодателя, обладает более широкими по сравнению с кадровой службой компетенциями и полномочиями.

Обобщая результаты исследования типовых примеров нарушений, имеющих место в государственных предприятиях, отметим, что во всех описанных случаях негативные последствия для предприятия обусловлены именно поступками или бездействием конкретных работников, которые в силу своего служебного положения и закрепленных за ними трудовых функций были обязаны знать о возможных последствиях. Знали, но действовали вопреки этому знанию. Это свидетельствует о низком уровне лояльности по отношению к своему

предприятию, непонимании меры личной ответственности, тем, что работа на данном предприятии не рассматривается ими в числе основных жизненных приоритетов.

Для организации эффективного противодействия и защиты от негативных поступков персонала необходимо разработать и внедрить рациональную систему кадровой безопасности. Для этого представляется важным решить две основные задачи: во-первых, разработать действенную методику количественного оценивания и обоснования приоритетных направлений обеспечения кадровой безопасности, учитывающую наличие ограничений на используемые финансовые и трудовые ресурсы, и, во-вторых, выработать основные принципы и обосновать структуру системы кадровой безопасности. Описанию решения названных задач и будут посвящены следующие два раздела этой диссертационной работы.

2.3. Количественная оценка влияния угроз кадровой безопасности на деятельность предприятия

Наилучшим способом конкретизации требований к любой системе, как известно, является использование количественных показателей. Они должны максимально точно характеризовать основные цели проектируемой системы. Методика их расчета не должна вызывать сомнений в своей достоверности и основываться исключительно на проверенных исходных данных, которыми должны пользоваться разработчики. Это позволяет в значительной мере избежать предвзятости и ошибок, связанных с влиянием устоявшихся шаблонов, которые разрабатывались, возможно, для иных условий и обстоятельств, и, что особенно важно, избежать эмоциональной составляющей при принятии решений.

На первом этапе работы нужно сформировать перечень потенциальных кадровых угроз или уязвимостей предприятия. Сделать это лучше на основе заранее проведенного анализа критических зон, о которых говорилось в предыдущих разделах этой главы, и имеющихся в свободном доступе описаний различных видов мошенничества, воровства, краж интеллектуальной

собственности, вредительства и многих других возможных негативных действий, характерных для крупных компаний аналогичного профиля. И хотя большая часть публикуемых материалов не относится напрямую к государственным предприятиям, а часть вообще основана на опыте зарубежных специалистов, их внимательное рассмотрение может принести очевидную пользу с точки зрения расширения спектра и систематизации возможных нарушений. Очевидно, что для обеспечения объективности получаемых результатов перечень потенциальных угроз должен быть дополнен специфическими нарушениями, которые могут быть присущи данному конкретному предприятию.

Каждая угроза, вносимая в перечень, должна быть максимально конкретна. Под конкретикой угрозы следует понимать возможность идентифицировать время и место совершения нарушения, определить категорию работников, которые могут быть потенциально причастны к его совершению. В противном случае не удастся достичь достаточной эффективности системы обеспечения кадровой безопасности, да и дать количественную оценку такой угрозе будет также практически невозможно.

Далее следует определить количественные характеристики этих угроз и дать оценку рисков негативной деятельности для разных категорий персонала предприятия.

Для этого введем понятие значимости угрозы для предприятия. Учитывая различие в последствиях, которые могут выражаться в прямых или косвенных финансовых потерях, утрате деловой репутации руководителей или предприятия в целом, нарушении партнерских обязательств и многих иных последствиях, разумно значимость угрозы оценивать по некоторой условной шкале, например, 100-балльной. Данный прием относится к категории универсальных и применяется в тех случаях, когда нужно соотнести материальные потери с потерями иных видов.

Первоначально эту шкалу разумно отмасштабировать, т.е. определить на ней несколько реперных точек, установив исходное однозначное соответствие некоторого числа зафиксированных ранее нарушений или потенциально

возможных угроз с некоторыми количественными значениями шкалы. При этом за максимальное значение (в нашем случае равное 100 баллам) следует принять событие, имеющее почти фатальные последствия для предприятия — поджог производственных цехов, склада готовой продукции, полное уничтожение всех информационных массивов, последствиями которых может стать полное длительное прекращение деятельности государственного предприятия и утрата перспектив на его восстановление в разумный период времени. По этому же принципу следует определить и другие фиксированные точки шкалы значимости угроз. На начальном этапе достаточно ограничиться пятью-шестью реперными точками.

Прейдем теперь к непосредственному описанию процедуры количественной оценки уровня угроз кадровой безопасности. Для использования в дальнейших расчетах обозначим значимость угрозы как Z_i , понимая под этим количественную оценку значимости некоторой i -ой угрозы.

Значимость угрозы кадровой безопасности, несомненно, является ее важной характеристикой, но положить эту величину в основание системы безопасности было бы неверно. Дело в том, что помимо значимости угрозы, под которой мы понимаем объем ущерба для предприятия в случае, когда она произошла, мы должны учитывать и частоту, с которой эта угроза реально реализуется. Более частые угрозы с невысокой значимостью могут нанести вред предприятию не меньший, а порой даже больший, чем угрозы с высокой значимостью. Если мы сосредоточим все свои силы только на угрозах с высоким уровнем значимости типа поджога, глобальной кражи данных, то упустим множество совершаемых в массовом порядке мелких нарушений, таких как кражи, использование имущества предприятия в личных корыстных целях и пр. Причем, чувствуя свою безнаказанность (факторы 4 и 5, введенные в разделе 2.1.), работники предприятия воспримут такую ситуацию как допустимую, что приведет к разрастанию размера этих нарушений и увеличению численности нарушителей.

Поэтому определим еще одну характеризующую кадровые угрозы величину, которую назовем уровнем угрозы U_i , которая будет учитывать не

только значимость угрозы, но и частоту реализации этой угрозы. Следуя формальной логике, можно было бы использовать значение вероятности возникновения i -ой угрозы P_i и определить уровень i -ой угрозы для предприятия Y_i как:

$$Y_i = Z_i \times P_i, \quad (\text{формула 2.1})$$

где

Y_i — уровень i -ой угрозы;

Z_i — значимость угрозы;

P_i — вероятности возникновения угрозы.

Проблема такого подхода к оцениванию уровня значимости угрозы только одна, но крайне принципиальная. На практике мы не имеем численного значения вероятности возникновения угрозы, а значит такое определение не может считаться удачным. Единственная возможность осуществить на предприятии любой оценочный метод связана с применением в нем в качестве исходных данных только тех величин, численные значения которых имеются у работника, проводящего оценивание. В нашем случае в распоряжении кадрового работника есть только таблица значений значимости угроз и данные о количестве конкретных видов нарушений (K_i), зафиксированный за некоторый фиксированный временной промежуток. Заметим сразу, что этот временной промежуток, за который собирается статистика, должен быть достаточно большим, чтобы обеспечить достоверность полученных оценок, и одним и тем же для всех видов угроз, чтобы обеспечить корректность при сопоставлении результатов. Поэтому именно этими величинами мы будем вынуждены пользоваться при оценивании уровня угрозы.

Таким образом, уровень i -ой угрозы можно определить в следующем виде:

$$Y_i = Z_i \times K_i, \quad (\text{формула 2.2})$$

где

K_i — количество негативных событий за определенный промежуток времени.

Понятно, что Y_i является безразмерной величиной, характеризующей степень влияния i -ой угрозы на деятельность предприятия. Вообще говоря, если мы хотим приблизить интерпретацию уровня угроз, задаваемую формулой 2.2, к более «классическому» определению (формулой 2.1), то нам следует отнормировать количество негативных событий K на продолжительность временного интервала, за которой собиралась статистика. Однако если временной интервал одинаков для всего массива данных о зафиксированных нарушениях, то этого можно не делать, отдавая при этом себе отчет в том, что тогда величину K_i нельзя в строгом смысле считать оценкой вероятности P_i .

Теперь, зная численность работников, потенциально имеющих возможность совершить данное нарушение ($Ч_i$), можно рассчитать величину угрозы, приведенной к одному работнику ($Y_i^п$):

$$Y_i^п = Y_i : Ч_i, \quad (\text{формула 2.3})$$

где

$Y_i^п$ — величина i -ой угрозы, приведенная к одному работнику;

Y_i — уровень i -ой угрозы;

$Ч_i$ — численность работников, потенциально имеющих возможность совершить нарушение i -го вида.

Таким образом, мы получили количественную оценку потенциальной опасности определенной категории работников предприятия к совершению одного конкретного i -го вида нарушения. Теперь примем во внимание то обстоятельство, что в принципе работники одной категории (например: секретари, руководители, системные программисты и т.д.) могут быть потенциально причастны к нарушениям различных видов. Поэтому для практических целей нам нужно получить обобщенную оценку потенциальных угроз, характеризующую каждую категорию работников. Для этого нужно просуммировать все N угроз (обозначим N — общее количество потенциальных угроз, упомянутых в перечне потенциальных угроз):

$$Y = \sum_{i=1}^N Y^i, \quad (\text{формула 2.4})$$

где

Y — обобщенная оценка потенциальных угроз;

Y^i — величина угрозы, приведенная к одной категории работников.

Расчеты по формулам (2.3) и (2.4) нужно выполнить для каждой категории работников предприятия. В результате мы получим некоторую таблицу, содержащую количественные оценки потенциальной опасности для всех категорий персонала, и в дальнейшем при построении системы кадровой безопасности, определении частоты и глубины проводимых проверок и контроля работников не придется больше полагаться только на свои интуитивные представления или пользоваться уже устоявшимся стереотипами о том, что основную потенциальную угрозу для предприятия несут уборщицы, секретари и системные администраторы.

Полученные расчетные значения, кроме того, могут использоваться затем при анализе мотивированности работников, входящих в группы повышенного риска. Такой анализ, кстати, нетрудно реализовать, например, при помощи мотивационных анкет, залегендированных под вопросник о личных интересах работников.

Полученные результаты также могут стать значимым фактором и при формировании политики обеспечения лояльности персонала. Как уже упоминалось выше, лояльность работника по отношению к своему работодателю во многом определяет мотивы его отношения к совершению негативных поступков, наносящих вред предприятию. В то же время поддержка общего высокого уровня лояльности персонала требует больших затрат ресурсов. Понятно, что руководство государственных предприятий не раскрывает в открытых источниках реальные бюджеты и полные расходы на обеспечение своей экономической и кадровой безопасности. Однако, по общим оценкам, эта цифра может достигать 10—15% и более от общих затрат предприятия. Повышение эффективности расходующихся средств на поддержание кадровой безопасности

поэтому может рассматриваться как одна из важных составляющих в достижении цели повышения конкурентоспособности государственных предприятий.

Руководители многих государственных предприятий уже давно ставят перед службой управления персоналом задачу оптимизации затрат по этому направлению за счет внедрения избирательного принципа обеспечения лояльности. Поэтому описанный выше метод может стать полезным инструментом для определения количественных требований к обеспечению лояльности для различных категорий работников.

Еще заметим, что предложенный подход к количественной оценке уровня угроз кадровой безопасности может быть после определенного переосмысления, т.е. замены функционального определения входящих в него величин, использован и для оценивая других видов безопасности, например, информационной, что делает обоснованным вывод не только о его простоте и рациональности, но и о универсальности и практической реализуемости в современной практике работы государственного предприятия.

Говоря о практическом использовании метода при построении системы кадровой безопасности, нужно сделать еще одно замечание. Рациональным представляется такая схема проведения расчетов, когда их выполнение будет поручено двум независимым группам специалистов из службы безопасности и службы управления персоналом. Причем до начала работы этих групп следует совместно разработать и принять перечень потенциальных угроз, содержащий балльную оценку каждой угрозы. На этом едином фундаменте после проведения всех необходимых расчетов группы подготовят два варианта таблицы потенциальной опасности различных категорий работников. Понятно, что эти варианты будут разниться по ряду позиций, как разнится видение службой безопасности и службой управления персоналом проявление угроз и отличается уровень фактической осведомленности о реальной обстановке в коллективах. В любом случае нужно провести подробное обсуждение результатов и прийти к единому пониманию. В последующем полученная таблица оценок уровней

потенциальных кадровых угроз для каждой категории работников позволит непосредственно приступить к разработке системы кадровой безопасности.

2.4. Создание системы кадровой безопасности предприятия

Перейдем теперь к формированию общего подхода к созданию кадровой безопасности крупного государственного предприятия. Прежде всего остановимся на основных задачах, поиск ответов на которые необходимо реализовать в процессе создания такой системы.

В их число следует включить прежде всего разработку мероприятий по предотвращению возможных нарушений, относящихся к категории кадровых угроз, отработку методов выявления случившихся нарушений, разработку методик проведения служебных расследований, выявления причин и определения виновных в случившемся, выработку конструктивных подходов к минимизации и устранению последствий, регламентацию видов наказания виновным и, наконец, проработку мер по предотвращению подобных происшествий в будущем.

Перечисленные задачи существенно разнятся по сложности нахождения оптимальных решений. Кроме того, их значительное функциональное различие не позволяет перенести весь груз ответственности за их решение на какое-либо одно структурное подразделение. Поэтому основную роль в разработке и реализации системы обеспечения кадровой безопасности практически на всех государственных предприятиях принадлежит службе управления персоналом и службе безопасности. Обеспечить координацию и разграничение зон ответственности между ними, а также определить принципиальные моменты в проведении мероприятий по данному направлению целесообразно с помощью разработки специального документа, имеющего строго ограниченный круг доступа. В дальнейшем будем называть его Порядком обеспечения кадровой безопасности, или ПОКБ.

Важно отметить, что при его подготовке нужно особое внимание уделять точности содержащихся в нем формулировок, полноте и продуманности всех

включенных в него положений, которые должны одинаково пониматься представителями обеих служб предприятия, ответственных за кадровую безопасность. Также важно исключить появление в тексте ПОКБ противоречий с действующим законодательством РФ и другими документами и локальными нормативными актами предприятия, в которых отражены вопросы кадровой безопасности, например такими, как трудовые договоры с работниками, коллективный договор, правила внутреннего трудового распорядка, регламент предоставления доступа к информационным ресурсам, регламент использования средств коммуникации и доступа в Интернет, обязательство о неразглашении конфиденциальной информации и персональных данных и др.

Разработка и утверждение ПОКР — это только начало длительной и планомерной работы по созданию системы кадровой безопасности. Далее необходимо наладить сбор и накопление статистики о кадровых нарушениях. Создаваемая база данных должна содержать актуальную информацию о выявляемых фактах нарушений, включая подробное описание негативных случаев, результаты служебных расследований, причин, сделавших возможным случившееся, виновных лиц, описание принятых мер по наказанию последних и проведенные мероприятия, которые обеспечивают недопустимость повторения инцидента. Тщательность предварительной подготовки исходной информации, гарантирующая отделение домыслов и догадок от фактов, будет залогом полезности создаваемой базы и позволит использовать ее при планировании ресурсов, направляемых на защиту предприятия от противоправных действий его работников.

Следующим важным этапом на этом пути следует считать проведение всесторонней аналитической проработки и обоснование главных требований к системе обеспечения кадровой безопасности, которые целесообразно проводить на основе количественной методики, изложенной в разделе 2.3.

Остановимся теперь на рассмотрении современной методологии обеспечения кадровой безопасности. Анализ основных известных на сегодня методов противодействия совершению работниками предприятия негативных

действий и поступков может быть проведен для четырех основных периодов трудовых отношений работника с предприятием: приема на работу, испытательного срока, производственной деятельности и увольнения.

Набор новых работников относится к числу тех процедур, которые производятся службой управления персоналом практически в течение всего времени существования предприятия, однако в силу различных причин ее интенсивность имеет высокую неравномерность. Вместе с тем можно говорить о том, что время, отводимое на знакомство с кандидатом на замещение вакантной должности, всегда ограничено так же, как ограничен и перечень способов получения достоверной информации о претенденте. На данном этапе главной задачей осуществляющего прием кадрового специалиста традиционно считается правильный выбор кандидата с компетенциями, наиболее полно удовлетворяющими потребностям предприятия.

При отборе кандидатов специалисты службы управления персоналом в целях обеспечения кадровой безопасности должны стремиться получить от кандидата максимальное количество документов, открывая для себя возможность сравнения и сопоставления сообщаемых сведений, что повышает достоверность информации о кандидате. Так, правильно составленная анкета, заполняемая кандидатом, и написанная им собственноручно автобиография позволяет в ряде случаев выявить определенные неточности и несоответствия, на которые в ходе последующего собеседования полезно заострить внимание. Кроме того, предлагая соискателю написать автобиографию «от руки», в распоряжении кадровой службы оказывается образец почерка, что также может иметь важное значение в дальнейшем в ряде спорных кадровых ситуаций. Отметим в том числе важность включения в анкету отдельного пункта о добровольном личном разрешении кандидата на проверку сообщенных им сведений, в том числе с помощью запроса данных у третьих лиц.

Число различных методик проведения вступительных собеседований при приеме на работу новых работников сегодня очень велико, однако на основе собственного опыта, полагаем, в любую из них с точки зрения кадровой

безопасности целесообразно включить экспресс-проверку на конфликтность кандидата. Для этого полезно спровоцировать реакции кандидата путем задания ему серии неожиданных вопросов.

Использование технических средств в процедуре набора новых работников является дискуссионной темой. Организационные, технические и юридические сложности при проведении таких проверок серьезно затрудняют их массовое применение. Поэтому это можно считать оправданным при контроле кандидатов на должности, входящие в группу повышенного риска. При этом исследование соискателей с помощью широко разрекламированного телевидением полиграфа (детектора лжи) стоит избегать из-за достаточно большой продолжительности процедуры (в среднем не менее 1,5 ч), высоких требований к специалисту, проводящему его, и значительного психофизического воздействия на испытуемого. В качестве альтернативы может быть предложен метод проверки, использующий аппаратно-программный комплекс MindReader. Данный метод осуществляет тестирование кандидата на неосознанном уровне с помощью 15 мс экспозиции на экране компьютера некоторых текстовых стимулов, связанных с одной из интересующих работодателя тем, например, с криминалом, наркотиками, игровой зависимостью или употреблением алкоголя. Интересно отметить, что данный метод тестирования обеспечивает скрытность для тестируемого тех тем, которыми интересуется работодатель, что обеспечивается выводом на экран специальных маркеров, имеющих случайный характер, со значительно большим временем экспозиции по сравнению с тестовыми стимулами. К числу несомненных плюсов данного метода следует отнести невозможность для кандидата осуществить сознательное противодействие и фальсификацию результатов.

Не считая, конечно, MindReader панацеей, тем не менее с его помощью можно достаточно быстро, примерно за полчаса, с высокой вероятностью выяснить основные тревожные темы и учесть их при принятии окончательного решения. Однако прибегая к использованию любых технических средств для проверки работников, следует помнить, что в соответствии с российским

трудовым законодательством их применению должно предшествовать получение письменного согласия на это от самих испытуемых.

Испытательный срок также имеет важное значение для оценки нового работника с точки зрения угрозы для обеспечения кадровой безопасности предприятия. Конечно, прежде всего это время используется службой безопасности для более подробной проверки сообщенных им сведений. Понятно, что способы и глубина проверок должны выбираться исходя из значения должности и направления деятельности нового работника.

Представляется весьма полезным осуществить проверку деловых и моральных качеств работника, находящегося на испытательном сроке, в нетипичной ситуации с элементами конфликта. К подготовке и проведению таких проверок нужно привлекать минимальное число и только проверенных работников, а полученные результаты ни в коем случае не должны предаваться огласке. Сценарий обычно разрабатывается службой безопасности, он может содержать и элементы провокации, однако в них недопустимо выходить за рамки действующего законодательства. Подробная предварительная проверка юридической чистоты предлагаемых испытаний является дополнительной защитой от возможных инцидентов при их проведении.

Очевидно, что основная работа по обеспечению кадровой безопасности должна проводиться с работниками в основной период их пребывания в штате предприятия. В этот промежуток времени для работников службы управления персоналом главными задачами являются реализация программы лояльности, рассмотренная ранее, обеспечение контроля за деятельностью персонала, в том числе задействование механизмов обратных связей через доверенных лиц и кадровый аудит, а также участие в расследовании негативных поступков работников и наложении дисциплинарных взысканий. Учитывая особую специфику используемой здесь методологии, в рамках диссертационной работы отсутствует возможность вынести ее на публичное обсуждение. Практика показывает, что во многих отношениях профессиональный опыт работников

службы безопасности, может послужить хорошей основой для разработки собственно кадровых приемов по работе с персоналом.

Вопрос о выборе наказания для работника, осознанно совершившего негативный поступок, наносящий ущерб интересам предприятия, считаем целесообразным решать с позиций объективного рассмотрения всех обстоятельств, избегая в максимально возможной степени предвзятости, а также с учетом как предшествующей практики, так и с учетом полезности конкретного работника для компании. Количественный метод для оценивания управленческих решений, удовлетворяющий вышеуказанным критериям, был разработан и опробован мной в практике работы кадровой службы крупного государственного предприятия. Его подробному описанию, включающему разбор типовых примеров, посвящена следующая глава диссертации.

Теперь о процедуре увольнения работника, которая является, наверное, самым стрессовым периодом как для увольняемого, так и для кадрового работника. Разумеется, вариант, когда удастся договориться «по-хорошему» через соглашение сторон, является лучшим для обеих сторон. К сожалению, далеко не всегда удастся мирно урегулировать конфликтную ситуацию, а значит риск совершения увольняемым работником в этот момент негативного поступка резко возрастает. В связи с этим для работодателя будет разумно осуществить увольнение в кратчайшие сроки, определяемые только необходимым временем на передачу дел.

При увольнении важно заблаговременно ограничить доступ работника к ценным информационным ресурсам не только в электронной форме, но к оригиналам важных документов. Кроме того, полезно усилить контроль за увольняемым работником, задействовав все имеющиеся возможности с применением технических средств и доверенных лиц. С работниками, входящими в верхние строки таблицы потенциально опасных категорий работников, сразу после подтверждения факта увольнения, сотруднику службы безопасности крайне желательно провести профилактическую беседу, в ходе которой в аргументированной форме нужно предупредить увольняемого работника о

возможных последствиях в случае совершения им негативных поступков, наносящих вред предприятию.

Последовательное прохождение всех описанных выше этапов формирования системы обеспечения кадровой безопасности позволяют разработать четко регламентированный механизм защиты интересов предприятия от противоправных действий его работников. Безусловно, наличие даже самого совершенного механизма такого рода не исключит полностью возможность совершения персоналом негативных поступков, ведь, как было установлено ранее, противоречия экономического характера становятся первопричиной усиления общей нелояльности персонала, снижения уровня исполнительской дисциплины и провоцируют работников на совершение негативных поступков различного вида и мотиваций.

Между тем, даже в условиях заведомо невысокой эффективности государственного предприятия и объективно существующих там факторов, нарушающих социальную справедливость при распределении материальных и моральных благ, хорошо налаженная система обеспечения кадровой безопасности способна резко снизить частоту возникновения нарушений, ограничить их последствия и оградить основную часть работников от вовлечения их в противоправные действия. И главную роль здесь, несомненно, должна принадлежать службе управления персоналом, которая в тесном контакте со службой безопасности обязана объединить в единую систему разные аспекты деятельности от заключения с работниками договоров о сохранении коммерческой тайны, организации плановой ротации кадров, обеспечения разделения полномочий и компетенций между работниками, исключения лишних этапов при согласовании управленческих решений и вплоть до отслеживания кризисных ситуаций в личной жизни работников, оказания им в случае необходимости юридической и материальной помощи.

Стоит также отметить, что предложенный подход к обеспечению кадровой безопасности, несомненно, полезен руководителям государственных предприятий, так как направлен прежде всего на повышение общей стабильности

организационно-хозяйственной деятельности в условиях ограниченности материальных ресурсов, выделяемых на цели обеспечения безопасности. Его краткое изложение было осуществлено на конференции национального форума информационной безопасности «Инфофорум», созданного по совместной инициативе Комитета Государственной Думы по безопасности, Аппарата Совета Безопасности РФ, Торгово-промышленной палаты РФ и Ассоциации российских банков. В обсуждении приняли участие представители со стороны Администрации Президента РФ, ФСБ России, ФСТЭК России, ФСО России, Минобороны России, Минкомсвязи России, Банка России¹⁷¹.

¹⁷¹ URL: <https://infoforum.ru>

ГЛАВА 3. СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ МЕХАНИЗМОВ ПРИНЯТИЯ И РЕАЛИЗАЦИИ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ В СИСТЕМЕ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ КРУПНОГО ГОСУДАРСТВЕННОГО ПРЕДПРИЯТИЯ

3.1. Общая характеристика эффективности управленческих решений

Одной из проблемных областей администрирования на крупных государственных предприятиях обоснованно считается невысокая эффективность принятия и реализации управленческих решений. Особенно остро означенная ситуация проявляется при принятии решений, касающихся управления персоналом. Если еще пару десятилетий назад основными причинами сложившегося положения признавались недостаточная квалификация HR-менеджеров, преобладание в практике управления предприятиями методов, заимствованных у предшествующей социалистической эпохи хозяйствования, острая нехватка современных компьютерных систем, ориентированных на управление персоналом, то сегодня такие объяснения нельзя считать убедительными.

За последние годы штаты государственных предприятий пополнились молодыми работниками, имеющими фундаментальную профильную подготовку, в том числе благодаря возможностям Интернета и развитию системы послевузовского образования. Передовые западные технологии кадрового менеджмента получили уже достаточно широкое распространение, а практика электронного офиса становится обыденностью даже для региональных отделений компаний.

В этих условиях главной причиной ошибок при принятии организационно-управленческих решений стала субъективная составляющая, заложенная в саму процедуру принятия решения, которая до сих пор мало отличается от

используемой в советские годы¹⁷². Прямое администрирование составляет основу управления государственного предприятия и, что не менее важно, такое положение в ближайшие годы едва ли поменяется, поскольку оно является следствием вертикальной иерархической структуры, которая свойственна подавляющему большинству крупных госпредприятий.

Кроме того, в немалой степени нерациональность принимаемых решений является следствием жесткого временного цейтнота из-за неритмичности работы кадровых служб, неравномерной загрузки их работников, превалирования авторитарных и личных интересов при решении кадровых проблем, отсутствия систематического анализа и осмысления предшествующего опыта разрешения аналогичных ситуаций, неготовности руководителей к серьезному изучению всей совокупности факторов, в той или иной степени определяющих выбор возможных альтернативных вариантов.

В результате общая эффективность работы кадровых служб многих крупных государственных предприятий не может быть признана высокой. Типичными являются ситуации с очевидным протекционизмом в кадровых назначениях и перемещениях, наблюдаются застойные явления в самой деятельности государственных предприятий, кадровый потенциал засоряется случайными малоквалифицированными работниками либо людьми с непрофильным образованием и отсутствием необходимого опыта. Следствием этого можно считать ослабление мотивации для кадровых работников, подавление проявления инициативы и личной ответственности, снижение лояльности персонала, что приводит к усугублению проблем в области кадровой безопасности¹⁷³.

Как известно, главным стимулом для роста эффективности любой компании служит конкуренция. Это положение можно сформулировать и несколько иначе. Основным побудительным мотивом для повышения эффективности является

¹⁷² Минаева, О.В. Принципы социального управления // Вестник МИЭП. — 2016. — № 2 (23). — С. 15—24.

¹⁷³ Егоришин, А.П. Мотивация трудовой деятельности : учеб. пособие для вузов. — 2-е изд., доп. и перераб. — Москва : Инфра-М, 2006. — 519 с.

дефицит спроса. Спроса на товары, услуги или, как в нашем случае, дефицит квалифицированной рабочей силы. Как было показано в первой главе диссертационной работы, именно кадровый потенциал госпредприятия в наибольшей степени испытывает влияние рынка — рынка труда. В современных посткризисных условиях при общем спаде спроса на трудовые ресурсы и обострении проблем безработицы кадровый дефицит на подготовленных специалистов резко вырос, особенно на региональном уровне. Руководство государственных предприятий вынуждено активизировать работу по поиску и внедрению прогрессивных идей, направленных на совершенствование механизмов управления персоналом, снижающих потребность в избыточной численности менеджеров среднего звена. Значительная часть этих работников как раз и занята подготовкой к принятию и реализацией принятых решений. В сложившихся условиях задача повышения эффективности процедуры принятия и реализации организационно-управленческих решений имеет приоритетное значение.

Автором был проведен критический анализ современного состояния кадрового администрирования, позволивший сформулировать ключевые направления его совершенствования.

1. Необходимо обеспечить системный подход к процедуре принятия организационно-управленческих решений.

2. Следует повысить обоснованность принимаемых решений за счет повышения объективности анализа ситуации за счет уменьшения информационного дефицита и определения приоритетности факторов, в той или иной степени влияющих на принятие решений.

3. Процедура принятия организационно-кадровых решений должна получить четкую регламентацию по основным типовым кадровым ситуациям: увольнение, перемещение, изменение структуры, поощрение и т.д.

4. При принятии организационно-кадрового решения роль субъективных факторов и авторитарной составляющей должна быть минимизирована, сохраняя при этом за руководителями право принятия окончательного решения.

5. Уровень рациональности и обоснованности при принятии окончательного решения должен определяться не только уровнем предварительной проработки или подготовки решения, но и личной ответственностью лица его принимающего.

6. Крайне полезно при принятии решений более полно использовать предшествующий опыт, связанный с отработкой аналогичных ситуаций, причем этот он должен содержать не только статистические данные о том или ином варианте решения проблемы, но и сведения о результативности ранее принятых решений.

7. Механизм принятия решения должен допускать адаптивное развитие путем внесения в него последующих изменений, дополнений и усовершенствований без принципиального изменения общих алгоритмов.

8. Процедура принятия решения должна базироваться на анализе максимально полной совокупности значимых факторов, причем значимость (приоритетность) каждого необходимо задавать каждый раз при принятии самого решения в зависимости от условий, определяющих реальную ситуацию.

9. Крайне важно внедрить в практику кадровой работы методы, использующие количественные оценки альтернативных вариантов решения проблемы, допускающие сопоставление различных по своей сущности значимых факторов.

10. Принципиальное значение имеет простота технической реализации предлагаемых методов подготовки к принятию решения, скорость их освоения кадровыми работниками, понятность и удобство использования разработанного инструментария.

11. И, наконец, самым главным моментом при внедрении новой процедуры принятия организационно-управляющего решения должна быть убежденность в том, что внедряемый метод эффективнее существующих, т.е. существенно повышает качество принимаемых решений, обеспечивает убедительность выводов, сокращает трудоемкость, повышает прозрачность и объективность при оценивании возможных вариантов. Без этого перспективы внедрения любой

новации в практику работы действующего предприятия практически отсутствуют.

Приведенный выше перечень основных требований, определяющих наиболее важные цели поиска новых идей для повышения эффективности работы кадровых служб предприятий, безусловно, не полон. Однако даже в таком сжатом виде перечисленные выше критерии задают весьма четкий диапазон исследований и позволяют непредвзято оценивать их результаты.

Общая процедура принятия управленческого решения определяется несколькими последовательными этапами, в число которых входят:

- выделение проблемной ситуации, связанной с недостатками управления персоналом, либо получением указаний от руководителей предприятия;
- сбор и осмысление исходной информации, соотнесение ее с реалиями существующего трудового законодательства и действующими нормативными документами предприятия;
- поиск альтернативных вариантов решения проблемы с определением для каждого из них принципиальных требований и ограничений;
- проведение оценки альтернативных вариантов и принятие организационно-управленческого решения;
- реализация принятого решения.

В данной главе диссертационной работы основное внимание будет уделено проработке двух последних этапов выработки и реализации управленческого решения. Далее будет рассмотрен предложенный автором метод, с помощью которого обеспечивается объективная оценка альтернативных вариантов решения проблем управления персоналом, что дает возможность в значительной степени автоматизировать и систематизировать процедуру подготовки к принятию управленческого решения. Предлагаемый алгоритм и построенный на его основе метод оценивания ориентирован на руководителей среднего звена, обладающих компетенциями для подготовки, а в ряде случаев и для принятия управленческих решений. Его применимость определяется ситуациями, в которых имеется

несколько альтернативных вариантов реагирования, и нужно осуществить обоснованный выбор одного из них.

3.2. Факторный метод сравнения эффективности вариантов управленческого решения

Основной доминантой предлагаемого метода является его ориентация на возможность практического использования в повседневной работе кадровой службы предприятия, где сокращение сроков принятия оперативных кадровых решений и повышение их обоснованности является одной из наиболее актуальных задач управления персоналом. Кроме того, важно отметить, что от принятого решения зависит судьба конкретных людей, с одной стороны, и важные интересы работодателя, с другой. В условиях высокой интенсивности потока кадровых проблем, требующих оперативных решений, и дефицита времени кадровых работников возрастает вероятность совершения необоснованных ошибок при анализе ситуации и подготовки решений, приводящих к серьезным последствиям. Кадровый работник часто упускает из зоны своего внимания значимые факторы, допускает односторонность в трактовке обстоятельств и возможных последствий принимаемых решений¹⁷⁴.

Разумным выходом из означенной ситуации служит строгая регламентация процедуры принятия управленческого решения, использующая алгоритм количественной оценки и сопоставления альтернативных вариантов. Общая логическая последовательность предлагаемого автором подхода к количественному оцениванию эффективности принимаемых управленческих решений иллюстрируется на рисунке 3.1.

¹⁷⁴ *Авилова, Е.Н., Вавилина, А.В.* Влияние количественной оценки на эффективность кадровых решений в государственных организациях // Наука и бизнес: Пути развития. — 2019. — № 4. — С. 125—129.



Рисунок 3.1. Логическая последовательность метода количественной оценки эффективности управленческих решений¹⁷⁵.

Ключевым моментом при разработке практически любого алгоритма оценивания является выбор основного критерия для сравнения альтернативных вариантов. Обычно такой критерий определяют, как меру эффективности (или позитивности) управленческого решения.

Спектр современных подходов к количественной оценке эффективности принимаемых решений сегодня достаточно широк. Так, разработаны различные методы оценивания степени неприемлемости предлагаемых вариантов на основе вычисления потерь или функции риска, которые используют решения, получаемые с помощью теории игр, исследования операций или теории статистических решений. Однако такие подходы, как правило, хорошо показывают себя в некоторых специально смоделированных ситуациях и совершенно непригодны для практического внедрения, во-первых, из-за своей

¹⁷⁵ Составленная автором логическая последовательность метода количественной оценки эффективности управленческих решений.

сложности, а во-вторых, из-за возникающих проблем в случае многофакторности проводимого анализа.

Более практичными представляются методы оценивания эффективности решений, использующие в качестве основного критерия отношение прибавочной стоимости продукта к величине затрат, необходимых для реализации управленческого решения. Однако применительно к большинству практических ситуаций, связанных с управлением персоналом, изначально с достаточной точностью оценить эти величины весьма затруднительно, а часто и просто невозможно.

В качестве примера здесь можно привести обоснование целесообразности круговой ротации работников кадровой службы. Такой ее вид используют обычно для повышения взаимозаменяемости работников, расширения их профессионального кругозора, побуждения к росту активности специалистов. В целом можно охарактеризовать данный прием как создание перспективного кадрового задела и подстраховку в случае возникновения критических ситуаций из-за внезапных увольнений работников. В то же время круговая ротация обычно не приводит к росту производительности труда (скорее она сопровождается ее временным снижением) и потому с точки зрения традиционных методов оценивания эффективности будет определена как нерациональная. Однако такой вывод представляется неубедительным, и скоро мы еще раз вернемся к анализу этой ситуации, оценивая ее с других позиций.

Кроме того, дополнительные трудности в проводимых расчетах добавляют необходимость учитывать различие в приоритетах экономических и внеэкономических факторов. Процедуры количественной оценки становятся недопустимо сложными, а получаемые результаты не вызывают доверия. Все это сужает границы применения подобных методов областью стратегического анализа.

На основании сказанного выше можно сделать вывод о целесообразности использования в качестве основного критерия эффективности управленческого решения коэффициент приведенной эффективности, численно равный

отношению эффективности до и после реализации управленческого решения. При этом следует отметить два важных факта. Во-первых, коэффициент приведенной эффективности (далее — $K_{ПЭ}$) является всегда безразмерной величиной, и, во-вторых, при оценке влияния различных факторов в многофакторных задачах первичная эффективность может оцениваться не только затратным способом, но и на основании других, в том числе с помощью неэкономических показателей, например трудозатрат или изменения численности персонала.

Дело в том, что для крупных государственных предприятий очень сложно однозначно определить первичную меру количественной эффективности их деятельности и тем более однозначно связать результаты активности отдельного работника или отдельных подразделений с эффективностью функционирования предприятия в целом. Основная причина этого состоит в том, что главная цель функционирования государственного предприятия не привязана к получению максимальной прибыли или достижению наивысшей рентабельности, а состоит в выполнении какой-либо стратегически важной для государства функции, связанной с обороной, безопасностью, решением социальных задач и пр. Именно поэтому его эффективность не может быть оценена в рублях, часах или тоннах.

Таким образом $K_{ПЭ}$ может быть определен следующим образом:

$$K_{ПЭ} = \mathcal{E}_1 : \mathcal{E}_0, \quad (\text{формула 3.1})$$

где

$\mathcal{E}_0$ — эффективность до проведения кадрового мероприятия;

$\mathcal{E}_1$ — эффективность после проведения кадрового мероприятия.

Очевидно, что при положительном эффекте кадрового мероприятия величина $K_{ПЭ}$ будет больше 1 и меньше 1 в противном случае, а эффективность $\mathcal{E}$ (до и после) в общем случае определяется совокупностью факторов, характеризующих соотношение понесенных затрат (потерь) к достигнутому результату либо каким-либо иным способом. К примеру, если затраты в результате проведения мероприятия выросли на 20%, то $\mathcal{E}_1$ составит 0,8, а

меньший в 2 раза срок проведения ротации по сравнению с поиском и оформлением нового работника позволяет оценить $\mathcal{E}_1$ равной 2.

К сожалению, для практического применения прямое определение $K_{ПЭ}$ на основе формулы (3.1) пригодно лишь в простейших ситуациях, когда имеется всего один доминирующий фактор.

Здесь следует подчеркнуть, что практика принятия управленческих решений нуждается в количественных методах их предварительной подготовки далеко не во всех случаях. Многие кадровые решения принимаются на безальтернативной основе. Основная причина этого как раз и состоит в том, что имеется доминирующий фактор, значимость которого заведомо выше каких-либо иных соображений. Количественный анализ ситуации здесь представляется избыточным. Поэтому в дальнейшем рассмотрении мы будем исходить из того, что количественное обоснование при принятии управленческого решения требуется только в тех случаях, когда имеется неочевидность при выборе того или иного варианта решения, т.е. по сути в спорных ситуациях. Возникновение таких ситуаций объясняется наличием сопоставимых по значимости факторов. Именно на подобные случаи ориентирован предлагаемый мной метод, который излагается ниже.

Для анализа многофакторных ситуаций расчет $K_{ПЭ}$ можно было бы проводить на основе среднего арифметического локальных коэффициентов приведенной эффективности $K_{ПЭ}^i$:

$$K_{ПЭ} = 1 : N \sum_{i=1}^N K_{ПЭ}^i, \quad (\text{формула 3.2})$$

где

$K_{ПЭ}^i = \mathcal{E}_1^i : \mathcal{E}_0^i$ — локальный $K_{ПЭ}$, характеризуемый i -фактором влияния на эффективность, например, изменением производительности труда, дополнительными затратами, изменением трудозатрат, оптимизацией численности персонала и т.п.

Понятно, что такое определение $K_{ПЭ}$ было бы применимо уже к большему числу реальных ситуаций и может иметь практическую полезность в ряде

достаточно простых случаев. Однако и его возможности принципиально ограничены, так как в нем не учитываются различия в значимости или в весах отдельных факторов. Такое положение неприемлемо при принятии кадровых решений.

Обычно для снятия подобных ограничений в математических моделях в выражение для оценки интересующей величины добавляют дополнительные весовые коэффициенты. В нашем случае в качестве весовых коэффициентов было бы логично выбрать величины Y^i — уровни значимости i -ых локальных факторов:

$$K_{ПЭ} = 1 : N \sum_{i=1}^N Y^i K_{ПЭ}^i, \quad (\text{формула 3.3})$$

Однако данный прием при всей его кажущейся правильности также малопригоден для практического применения, так как еще до начала процедуры оценивания в каждом конкретном случае потребуется предварительно задать значения Y^i , что неизбежно привнесет субъективизм в получаемые результаты и соответственно снизит доверие к выводам. В реальной обстановке кадровый работник не сможет обоснованно установить численные значения Y^i и потому сам метод будет субъективен по своей сути.

Тем не менее из обозначившегося затруднения существует конструктивный выход. Его суть заключается в переходе от статического анализа к факторному. Для этого потребуется ввести в нашу модель информацию о приоритетности отдельных факторов, влияющих на принятие управленческого решения, без использования весовых коэффициентов — уровней значимости факторов. Как это сделать? Предлагаем разделить всю совокупность факторов на две последовательности: позитивную и негативную, т.е. на факторы, улучшающие сложившуюся ситуацию, и факторы, ее ухудшающие. Затем полученные последовательности нужно ранжировать, иначе говоря, расставить в них факторы по степени важности в порядке убывания. По своей сути операция ранжирования близка к расстановке весовых коэффициентов, но не требует внесения в модель субъективных количественных предубеждений. Практически операция

факторного ранжирования осуществляется кадровым специалистом путем установки меток в соответствующей программе, в которой собраны все значимые для принятия решения факторы.

Затем для каждой пары факторов (позитивного и негативного) вычисляется локальные $K_{\text{ПЭ}}$: K_+ и K_- , после чего производится сравнение прямой величины K_+ и обратной $1/K_-$ (обратная величина K_- берется для корректного сравнения позитивного и негативного эффектов от реализации управленческого решения. Например, если позитивный фактор увеличивает эффективность в 2 раза, то величина K_+ будет равна 2, а если негативный фактор уменьшает эффективность в 2 раза, то K_- будет равен 0,5. Понятно, что в этом случае суммарное влияние этой пары факторов на общий результат должно быть нулевым).

Если значение позитивного K_+ превосходит $1/K_-$, то результату сравнения данной пары факторов присваивается значение +1 (т.е. суммарная эффективности пары факторов считается положительной), в противном случае результату присваивается значение -1, что означает отрицательную эффективность пары факторов. Такие сравнения производятся для всей совокупности пар негативных и позитивных факторов.

По окончании попарных сравнений факторов вычисляется простая алгебраическая сумма полученных результатов (т.е. при анализе N факторов складываются элементы последовательности из N элементов, каждый из которых равен либо +1 либо -1). В том случае, если полученная в результате сумма локальных сравнений положительна, то результат, полученный с помощью данного метода, говорит о положительной эффективности организационно-кадрового мероприятия. И наоборот, данный метод не подтверждает эффективности организационно-кадрового мероприятия при отрицательной сумме попарных факторных сравнений, и полученная количественная оценка является своего рода предостережением от использования данного варианта кадрового мероприятия¹⁷⁶. Разумеется, в обоих случаях выводы о

¹⁷⁶ Разработанный автором метод оценки эффективности принятия организационно-кадровых решений.

целесообразности проведения тех или иных организационно-кадровых мероприятий носят предварительный характер и требуют обсуждения.

Структурная схема алгоритма количественной оценки эффективности организационно-кадровых мероприятий приведена на рисунке 3.2.

Перечень значимых для принятия управленческих решений факторов заранее вносится в программу на этапе ее настройки. Время, необходимое для получения количественной оценки эффективности планируемого организационно-кадрового мероприятия, составляет не более нескольких минут, а получаемый результат может рассматриваться как реальная подстраховка от возможных ошибок.

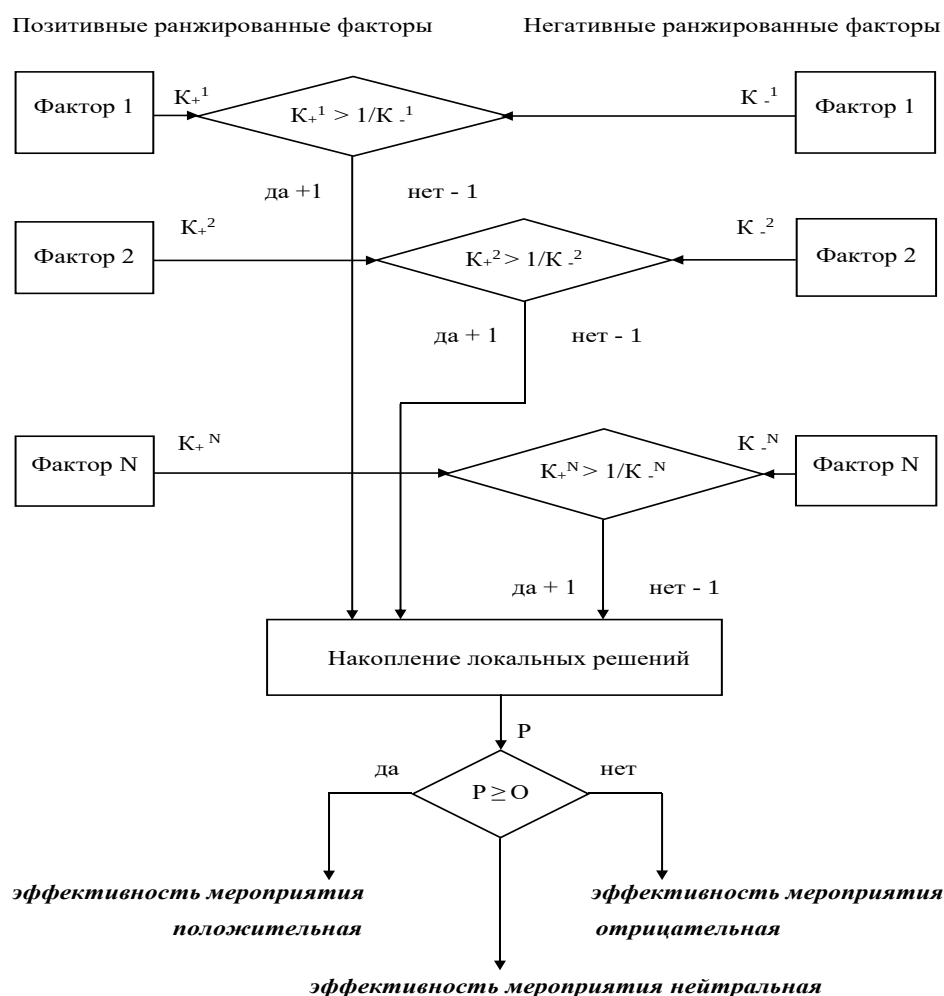


Рисунок 3.2. Структурная схема алгоритма количественной оценки эффективности организационно-кадровых мероприятий¹⁷⁷.

¹⁷⁷ Разработанная автором структурная схема алгоритма количественной оценки эффективности организационно-кадровых мероприятий.

Анализируя структуру предложенного алгоритма, можно заметить, что в нем отсутствует накопление статистики, определяемой формулой 3.2. Она заменена алгебраической суммой первичных решений, представляющих собой результаты попарных сравнений локальных $K_{ПЭ}$ негативной и позитивной ранжированных последовательностей. Может показаться, что в данном случае понижается достоверность получаемых результатов. Однако это не так. И на это есть две основные причины.

Во-первых, следует обратить внимание на то, что на практике (в кадровых службах действующих предприятий) обеспечить высокую точность оценки локальных коэффициентов приведенной эффективности для всей совокупности значимых факторов проблематично. Неизбежны значительные погрешности, зависящие от профессиональной подготовки кадровых работников. В большей степени это относится к работникам региональных отделений. При использовании попарного сравнения факторов нам необходимо обеспечить точность оценивания $K_{ПЭ}$, достаточную лишь для сопоставления позитивного и негативного факторов.

Вторая причина отдать предпочтение попарному сравнению факторов заключается в наличии в их числе таких характеристик, которые не могут быть определены количественно. Имеются в виду чисто качественные факторы, такие, например, как перспективность работника, наличие за ним нарушений дисциплины или каких-либо личных достижений, отношение к нему в коллективе и мн. др. Наша цель — объединить в единую методологию и обеспечить совместный учет как количественных, так и качественных значимых факторов. И эта цель вполне достижима. Ведь качественные факторы допускают попарное сравнение, хотя для них и не может быть получена оценка $K_{ПЭ}$. Результат сравнения в этом случае также принимается равным +1 или -1, который далее суммируется с другими первичными решениями. При этом разумеется, что в одной сравниваемой паре факторов должны присутствовать либо только количественные, либо качественные.

Здесь попутно заметим, что превращать качественные факторы в количественные, как правило, невозможно, а вот обратное превращение обычно не вызывает затруднений. Это свойство полезно использовать при недостатке опыта региональных кадровых работников, испытывающих затруднения при вычислении $K_{ПЭ}$. Конечно, это не в лучшую сторону сказывается на достоверности получаемых оценок, но выполнение самой процедуры по определению значимых факторов, их ранжированию и попарному сравнению (что обеспечивает системность в анализе кадровой ситуации), несомненно, повышает аргументированность и обоснованность принимаемых решений¹⁷⁸.

Теперь остановимся на еще одном важном моменте в характеристике предлагаемого метода — его практической реализации. Основная трудоемкость этого процесса связана с формированием перечня значимых для разрешения кадровых ситуаций факторов и составлением методических рекомендаций по определению $K_{ПЭ}$ для факторов, допускающих количественную оценку.

По моему опыту проведения этих работ в кадровой службе РТРС на первом этапе внедрения для проверки предложенного метода было выбрано шесть ситуаций, включающих: прием и увольнение работников, назначение дисциплинарных взысканий, кадровую ротацию, назначение на вышестоящую должность и направление на дополнительное профессиональное обучение. Эти процедуры составляют большую часть работы по управлению персоналом, а принимаемые решения имеют особое значение для предприятия и непосредственно работников. При этом немалое число типичных кадровых ситуаций, таких как поощрение и награждение работников, структурные изменения и др., не вошли в первичную проработку. Это было прежде всего связано со стремлением в первую очередь повысить качество кадровой работы в филиалах, где выбранные ситуации представляются доминирующими.

Далее на основе проведенного анализа существующего опыта в разрешении отобранных шести ситуаций был сформирован перечень из примерно 110

¹⁷⁸ Авилова, Е.Н., Вавилина, А.В. Рациональная методика подготовки организационно-кадровых решений //Кадровик. — 2022. — № 5.

факторов (количество немного изменялось в ту или другую сторону при тестировании), из которых более половины были признаны количественными, т.е. допускающими достаточно простое оценивание $K_{ПЭ}$. Остальные отнесены к числу качественных, но имеющих, несмотря на это, важное значение для принятия кадровых решений. Здесь важно отметить, что уже в начале работ по внедрению и тестированию метода было понятно, что в дальнейшем количество значимых факторов, задействованных в программе, будет увеличено.

После этого для выбранных значимых факторов (разумеется, количественных) были подготовлены методические рекомендации по оцениванию для них $K_{ПЭ}$. Наиболее простыми и потому понятными для кадровых работников стали факторы, связанные с изменением численности (отношение старой и новой численности), изменением производительности труда, затрат, времени на выполнение определенной работы, ресурсные изменения и некоторые другие. Оценивание $K_{ПЭ}$ по этим факторам были буквально за 2—3 дня освоены большинством кадровых работников, имеющим навыки работы на персональном компьютере.

Гораздо более сложными в понимании и соответственно в оценивании являются факторы, характеризующиеся вероятностными характеристиками. По моей практике для многих кадровых работников сложно оценить изменение вероятности каких-либо событий, например утраты информации при увольнении работника, риск не закрыть кадровую вакансию в течение определенного промежутка времени. Конечно, это, с одной стороны, определяется профессиональными знаниями работника, но в не меньшей степени зависит от наличия в его распоряжении достоверных статистических данных по аналогичным ситуациям. Поэтому мы должны констатировать имеющую место зависимость точности метода от общей организации работы кадровой службы, в том числе в части организации и ведения базы данных подразделения, ее своевременного заполнения и поддержания в актуальном состоянии.

На основании результатов, полученных в процессе реализации первого этапа внедрения метода предварительной оценки принимаемых кадровых управленческих решений, можно сделать ряд выводов.

Прежде всего обратим внимание на положительную реакцию большинства (81%) кадровых работников на появление такого метода (значение получено на основании запроса в региональные отделения). Для государственных организаций одобрение вводимых новаций обычно бывает существенно меньше.

К сожалению, мне неизвестна достоверная статистика общего количества применения метода при принятии управленческих решений за прошедшее время. Как известно, в своих отчетах региональные отделения склонны к систематическому завышению показателей, которые невозможно проконтролировать из центра. Так, в данном случае 27% филиалов отчитались о 100% применении метода при принятии кадровых решений. Однако на основании увиденного мной во время командировок в филиалы было зафиксировано, что в крупных отделениях нашего предприятия метод используется регулярно, а его результаты стали обязательными при рассмотрении спорных кадровых вопросов. В центральном офисе частота применения составляет не менее 10—12 раз в месяц, причем отмечается постепенный рост.

Что касается совпадения рекомендаций, полученных на основании предложенного метода, и окончательно принятыми решениями, то статистика, собранная в центральном офисе, показывает, что уровень совпадений в диапазоне 70—80% имеется при анализе ситуаций с приемом новых работников и назначении сотрудника на более высокую должность. Для остальных четырех случаев (увольнение, направление на дополнительное обучение, кадровая ротация и назначение дисциплинарных взысканий) уровень совпадений лежит в диапазоне 80—90%. Полагаем, что относительно низкая степень совпадения для ситуаций в первой группе прежде всего объясняется преобладающим влиянием на окончательный выбор непосредственного руководителя кандидата субъективных факторов, которых, разумеется, нет в предложенном методе.

Еще один важный вывод, сделанный по результатам испытания метода, заключается в необходимости значительно расширить общий перечень значимых факторов, используемых для анализа ситуаций. Достаточным можно считать уровень, при котором кадровый работник может выбирать из 40—50 известных факторов.

Рассматривая в совокупности общие результаты внедрения предложенного метода в практику работы современного крупного государственного предприятия, можно говорить о несомненном повышении качества кадровых решений, и особенно эти изменения ощутимы в региональных отделениях. Внедряя там этот метод, мы не только позволили аргументировать кадровые решения предварительными количественными оценками, но изменили сам подход к анализу ситуации перед принятием той или иной управленческой альтернативы, внося в него элементы системного подхода. Методично подготавливать сложные и неоднозначные кадровые решения, собирать полную совокупность значимых факторов (и количественных, и качественных), проводить их сопоставление — вот основная цель моего предложения.

Еще раз подчеркнем, что при составлении перечня значимых факторов были использованы только те, которые можно назвать объективными. Вместе с тем, как известно, в большинстве случаев на принятие окончательного организационно-кадрового решения влияют и факторы иного рода, например позиция руководителя подразделения, наличие различного рода поддержек и даже факт серьезных проблем со здоровьем его ребенка — факторы, причисляемые к группе субъективных. Разумеется, такие моменты в реальной жизни принимались и принимаются во внимание при одобрении окончательного решения. Все это говорит о том, что, используя любые количественные методы оценивания управляющих решений в сфере управления персоналом, нужно четко осознавать то обстоятельство, что даже самые совершенные компьютерные системы могут предложить только рекомендуемые решения. Окончательное заключение должен принимать уже кадровый специалист. Человека должен судить только человек!

Теперь в качестве примера рассмотрим уже упоминаемую ситуацию с определением целесообразности круговой ротации работников в кадровой службе предприятия, которую не удалось разрешить ранее с помощью классических методов оценки эффективности. Для этого возьмем некоторую типовую структуру кадровой службы крупного предприятия, которая в своем составе содержит работников, которые занимаются кадровым делопроизводством, наградами, охраной труда, структурой предприятия и штатным расписанием, командировками, обучением, регистрацией приказов, архивом, оценкой и развитием персонала, нормативами и регламентами, поддержанием базы данных (1С).

Используем предложенный метод для определения степени рациональности применения круговой ротации работников внутри кадровой службы. Для определенности будем полагать, что эта она производится сроком на один месяц. В качестве значимых факторов для этой цели выберем ряд количественных и качественных показателей. К ним в том числе отнесем изменение производительности труда и сроков исполнения документов, уровень конфликтности в коллективе, длительность предварительного обучения, вероятность снижения сбоев в работе в случае отпуска или болезни работника, трудозатраты на подбор и адаптацию временного работника, риск потери основных навыков работника, дополнительные трудозатраты куратора, повышение профессионального кругозора и обретение новых навыков работником, снижение в коллективе застойных явлений.

Используя приведенные входные данные с помощью компьютерной программы, были обчислены все возможные варианты перемещений работников. Полученные результаты сведены в таблице 3.1.

На основе анализа полученных оценок можно сделать вывод о том, что ротация работников кадровой службы в группу «охрана труда», а также работников, занимающихся охраной труда на другие направления кадровой деятельности, неэффективна. Это связано с необходимым по законодательству длительным обучением работников, с получением ими соответствующих

удостоверений, а также с большим различием в характере трудовой деятельности и, следовательно, знаниями и навыками. Для остальных категорий кадровых работников круговая ротация как минимум не приводит к негативным последствиям, а в ряде случаев ее можно считать полезной.

Таблица 3.1.

Результаты эффективности круговой ротации персонала кадровой службы*

	Эффективность ротации работника										
	кадровое делопроизводство	структура и штатное расписание	регистрация приказов	награды	архив	командировки	оценка и развитие	обучение	нормативы и регламенты	1 С	охрана труда
кадровое делопроизводство		0	0	0	0	+	-	-	-	0	-
структура и штатное расписание	+		0	0	0	-	-	-	+	0	-
регистрация приказов	-	-		+	0	+	-	-	-	-	-
награды	-	-	+		0	-	-	-	-	-	-
архив	-	-	+	+		-	-	-	-	-	-
командировки	-	-	0	-	-		-	-	-	+	-
оценка и развитие	+	-	-	-	-	-		0	-	-	-
обучение	-	-	0	-	-	-	+		+	-	-
нормативы и регламенты	-	+	-	-	-	-	-	-		+	-
1 С	0	-	0	-	-	-	-	+	+		-
охрана труда	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	

* Полученные автором результаты эффективности круговой ротации персонала кадровой службы.

Примечания:

- «+» — решение положительное: ротация работника эффективна;
- «0» — решение нейтральное;
- «-» — решение отрицательное: ротация работника неэффективна.

Вернемся теперь снова к анализу сущности предлагаемого метода и возможностям его практической реализации. Стоит заметить, что до сих пор при рассмотрении механизма оценивания вариантов принятия решения полагалось, что каждый раз анализ ситуации начинался как бы с чистого листа, т.е.

взвешивание значимых факторов происходило так, как будто подобная ситуация случилась впервые, хотя в кадровой практике (впрочем, как в большинстве других практик, например, медицинской или юридической) при принятии решения учитывается предшествующий опыт. Иначе говоря, в представленном ранее виде алгоритм, лишенный обратных связей, реализует процедуру прямого оценивания без учета практики предыдущих решений.

В общем случае игнорирование части информации (разумеется, полезной и достоверной ее части) не может быть отнесено к достоинствам любого метода количественной оценки. Другое дело, как получить и как потом использовать эту информацию.

В нашем случае при принятии управленческого решения в типичной ситуации, т.е. такой ситуации, которая неоднократно повторялась ранее при схожести внешних условий, полезно использовать анализ статистики предшествующего опыта. Но для этого необходимо отслеживать развитие ситуации после принятия управленческого решения и собирать соответствующую статистику дуального типа: хорошо — плохо, или $+1$, -1 . В дальнейшем накопленную статистику нужно преобразовать в еще один дополнительный значимый фактор, который следует добавить в первоначальный алгоритм и учитывать при принятии решения. В принципе, если повторяемость ситуации повышается при сохранении неизменности основных условий и приоритетов большинства значимых факторов, то можно увеличить ранг дуальной статистики и вместо значений $+1$, -1 использовать, например, значения $+2$, -2 или даже выше.

В таком виде алгоритм, обретя обратную связь, или «память», несомненно, повысит достоверность оценок в типовой ситуации. Платой за это станет необходимость постоянно отслеживать развитие ситуаций, по которым принимались организационно-управленческие решения, и регулярно собирать соответствующую статистику, характеризующую их результативность. Впрочем, такую работу полезно проводить и по другим причинам.

В качестве еще одного замечания, касающегося использования предложенного метода количественной оценки управленческих решений, стоит

отметить, что его совсем необязательно привязывать только к простейшей схеме «выбор 1 из 2», т.е. к выбору одной альтернативы из двух возможных. Без внесения изменений в этот алгоритм, метод может быть применен к схеме «1 из N», используя при этом попарные сравнения для всех альтернативных вариантов с последующим выбором варианта с наибольшим результирующим значением. По сути, именно таким приемом мы пользовали при анализе эффективности круговой ротации в кадровой службе предприятия в рассмотренном выше примере.

Интересно отметить другое важное свойство метода. Разработанную процедуру можно применять и как один из методов предсказания ожидаемого результата, и как «оценку вперед» при принятии управленческого решения, что важно в теоретических исследованиях и в прогнозных работах. Однако при этом нельзя забывать о том, что диапазон применимости метода ограничен средним звеном управления. В первой главе диссертации уже упоминалось о том, что современные реалии развития крупных государственных предприятий определили значительное дистанцирование высшего звена управляющих предприятия от работников нижних уровней. Это проявляется и в уровне доходов, и в понимании перспектив и приоритетов, а соответственно в оценке происходящих событий, стало быть, и в ранжировании значимости факторов, их определяющих. Поэтому принимаемые управленческие решения верхнего уровня не могут быть корректно оценены предложенным методом.

Интересно отметить, что данный факторный метод оценивания вариантов организационно-кадровых решений может быть распространен и на совершенно иные области, где происходит принятие решения на основе анализа конечного множества значимых факторов. Ведь, по сути, он обосновывает предпочтительный вариант при альтернативном выборе, используя при этом сопоставление значимых факторов, которое производится путем сравнения относительного изменения факторов до и после принятия решения. Заметим, что в этом состоит достоинство большинства факторных методов принятия решения.

В качестве примеров других областей применения метода можно назвать сферу принятия финансовых решений, инвестиционные и бизнес-проекты,

здравоохранение и др. Очевидно, что там понятие эффективности может носить совершенно другой смысл (например, уровень смертности в медицине, уменьшение срока окупаемости при инвестировании). Однако поскольку в самом алгоритме вычисляется коэффициент приведенной эффективности, представляющий собой отношение старой и новой эффективностей, то это никак не скажется на корректности попарного сравнения значимых факторов и не снизит итоговой достоверности результата.

Существенное значение для расширения диапазона применения метода факторной оценки имеет то обстоятельство, что данный инструмент способен объединить в единой процедуре как факторы, которые могут быть оценены количественно, так и чисто качественные факторы. Такая универсальность может быть полезна и в случаях принятия решения в условиях недостаточной информации, когда достоверно не известны количественные значения некоторых важных для принятия решения характеристик (факторов). Внесение вероятностных элементов в описание значимых факторов представляется интересным и перспективным направлением дальнейших исследований. Формат и тематика данной диссертационной работы не позволяют рассмотреть эти возможности более подробно.

Все сказанное определяет главный вывод: возможности использования предложенного метода количественной оценки эффективности принятия организационно-кадровых решений характеризуются достаточной простотой использования, устойчивым получением достоверных оценок, уменьшающих субъективность принимаемых решений, что является серьезным аргументом при обосновании выбора того или иного варианта управленческого решения.

В то же время необходимо заметить, что предложенный метод ориентирован прежде всего на среднее звено управленческой структуры госпредприятия. Кроме того, еще раз подчеркнем, что получаемые с его помощью результаты носят исключительно предварительный характер, оставляя функцию принятия окончательного решения за кадровым специалистом и руководителем.

Значительную пользу предложенный факторный метод может принести при проведении теоретических исследований и осуществлении разработок программы развития кадровой политики предприятия. Кроме того, данный оценочный механизм может быть полезен не только для кадровых служб крупных государственных предприятий, но и в других областях человеческой деятельности, связанных с регулярным принятием решений, которые базируются на анализе конечного множества значимых факторов.

3.3. Способ прямого мониторинга реализации управленческих решений

Перейдем теперь к рассмотрению завершающей фазы управленческого решения — его непосредственной реализации или исполнения. Очевидно, что в общем случае проблематика исполнения принятого решения может быть весьма обширна. В этой работе будет рассмотрена лишь ее часть, связанная с так называемым «бюрократическим сопровождением» этапов исполнения решения, т.е. с вопросами, связанными с практической методологией автоматизированного контроля за процессом исполнения управленческого решения различными подразделениями предприятия.

Согласно представлениям, сформированным теорией организации, управляемость деятельностью персонала отнесена к числу приоритетных требований, обеспечивающих устойчивость функционирования предприятия¹⁷⁹. Проблемы с управляемостью приводят к рассогласованию между принятием решения и его выполнением, к отрыву действий от первичных целей, ради которых это действие производится, к временным задержкам и даже к полной неосуществимости принятых руководством решений. И что еще хуже — из-за старательной и умелой маскировки исполнителями своего бездействия руководитель еще долго не знает о том, что то или иное его распоряжение не

¹⁷⁹ Балдин, К.В., Воробьев, С.Н., Уткин, В.Б. Управленческие решения. — Москва : Дашков и К°, 2018. — 496 с.; Казакова, Е.И. Разработка и принятие управленческих решений : учебно-методическое пособие. — Санкт-Петербург : Отдел оперативной полиграфии НИУ ВШЭ — Санкт-Петербург, 2011. — 122 с.

дошло до реализации или осуществлено не в полном объеме. Последующие разбирательства, проводимые по прошествии значительного периода времени, весьма малоэффективны, потому что превращаются в обмен нелюбезностями, факты заменяются воспоминаниями, а упущенное время не восполнят даже строгие наказания¹⁸⁰.

Отмеченное в полной мере относится к существующим реалиям крупных государственных предприятий. Многие такие предприятия имеют развитую филиальную сеть, где в силу удаленности от центрального офиса вопросы исполнительской дисциплины весьма далеки даже от удовлетворительного состояния. Поэтому в больших компаниях вопросам управляемости уделяется обычно достаточно серьезное внимание, которое реализуется в том числе через контроль за движением и исполнением документов¹⁸¹. Однако обычно на контроле за исполнением, который обычно осуществляет канцелярия, находятся только самые важные и первоочередные документы, а также документы со сроками исполнения, установленными локальными актами предприятия. Обычно объем таких документов в общем документообороте составляет не более нескольких процентов, причем на контроль, как правило, ставятся хотя и важные с точки зрения интересов предприятия документы, но в то же время имеют организационно простую процедуру исполнения. Обычно эта простота определяется небольшим числом исполнителей, последовательным порядком согласования и утверждения документа¹⁸².

Контроль за исполнением остальных документов осуществляется в «ручном режиме». При этом регулярно возникают случаи, когда руководству предприятия срочно нужна информация о том, в какой стадии находится исполнение отданного

¹⁸⁰ Кибанов, А.Я., Симонова, М.В., Сотникова, С.И. и др. Управление персоналом в России: теория, отечественная и зарубежная практика. Книга 2 / под ред. А.Я. Кибанова. — Москва : Инфра-М, 2014. — 283 с.

¹⁸¹ Дадашев, Б.Ю., Киселев, П.А., Мартынов, Т.А. Автоматизация бизнес-процессов по обработке организационно-распорядительных и внутренних документов на базе СЭД Directum // Делопроизводство. — 2016. — № 3. — С. 48—55.

¹⁸² Маслова, А.В. Роль системы электронного документооборота в автоматизации бизнес-процессов компании. Эффективность автоматизации документооборота // Молодой ученый. — 2017. — № 7, февраль. — С. 265—267.

распоряжения. Обычно в подобном случае секретарь руководителя обзванивает секретарей подразделений, в том числе филиалов, участвующих в исполнении поручения, с целью выяснения ситуации. Если процедура исполнения поручения сложная и в ней задействовано несколько отдельных подразделений, причем возможны возвраты документов на повторное рассмотрение с учетом полученных замечаний, то верно оценить уровень исполнительской дисциплины каждого участника с помощью секретаря можно далеко не всегда.

Использование электронного документооборота часто не идет на пользу, так как распараллеливание согласований может стать фактором, усугубляющим неопределенность ситуации¹⁸³. Особенно много сложностей вызывает обычно отработка распоряжений, касающихся кадровых вопросов. Их бывает сложно согласовывать в электронном виде из-за того, что основанием для подготовки проектов кадровых приказов (распоряжений) являются трудовые договоры (соглашения к трудовым договорам), заявления работников, служебные записки, объяснения работников и множество других документов. Сканирование и размещение их в системе электронного документооборота требует немалых трудозатрат¹⁸⁴. Также стоит учитывать тот факт, что перечисленные выше документы содержат персональные данные, не подлежащие разглашению, а также то, что часть кадровых приказов (распоряжений) сугубо конфиденциальны и не подлежат огласке как минимум до их подписания руководством предприятия.

Возможность изменить существующую ситуацию базируется на внедрении в практику документооборота предприятия способа прямого мониторинга, который состоит в том, что на повторяющиеся операции (типовые поручения, подготовку проектов приказов, распоряжений, писем) целесообразно разработать шаблоны процедур с нормированием времени на каждый этап работы или

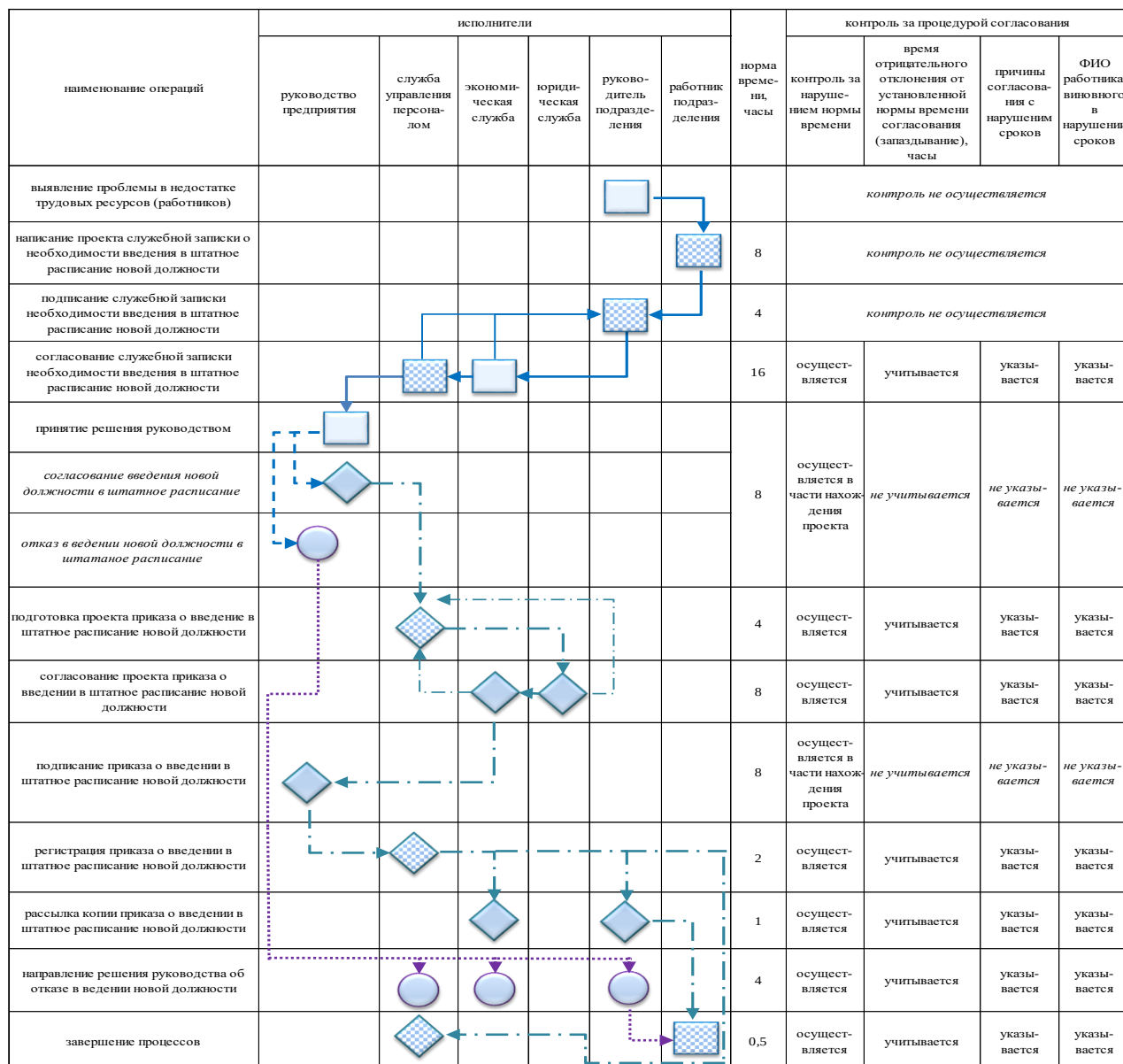
¹⁸³ Аксенов, Д. Внедрение системы электронного документооборота в департаменте персонала. Из опыта ООО «Первая страховая компания» // *Кадровик. Кадровое делопроизводство*. — 2011. — № 1. — С. 51—61.

¹⁸⁴ Авилова, Е.Н. Внедрение нормирования труда на государственных предприятиях // *Кадровик*. — 2020. — № 8. — С. 90—95; Авилова, Е.Н. Перспективы внедрения систем нормирования труда на крупных государственных предприятиях // *Организация и нормирование труда 2020: Рекомендации, практический опыт : сборник статей участников Международной конференции по вопросам нормирования труда в государствах-участниках СНГ. ВНИИ Труда*. — 2021. — С. 7—13.

согласования и создать в системе электронного документооборота раздел контроля за исполнением поручений руководства. В случае нарушения исполнителями нормы времени для конкретного этапа согласования должна быть предусмотрена автоматическая электронная рассылка — напоминание согласовывающему лицу и исполнителю документа о нарушении срока. Вместе с этим необходимо потребовать от ответственного за этап работника производить отметку о выполнении этапа в электронной системе документооборота.

В таком случае руководитель всегда будет владеть информацией обо всей процедуре исполнения распоряжения, текущем состоянии процесса, допущенных нарушениях сроков и виновных в этих нарушениях. Учитывая то обстоятельство, что основная часть поручений, приказов и писем имеет типовый характер, разработать и утвердить набор соответствующих шаблонов является вполне выполнимой, хотя и не совсем простой задачей. В качестве базовой основы для создания графической формы шаблона целесообразно взять форму оперограммы, переведя ее в реальное время и дополнив соответствующими информационными атрибутами. Пример подобной графической формы приведен на рисунке 3.3.

На примере в графической форме отображена структура достаточно часто выполняемой кадровой службой предприятия процедуры введения в штатное расписание вакантной должности. Как видно из приведенной схемы, несмотря на кажущуюся простоту, в реальности эта процедура многоэтапная, предусматривает несколько согласований в различных подразделениях и утверждение руководителем. Кроме того, в ней возможен возврат документов при отрицательном заключении согласующего или утверждающего лица. Использование способа прямого мониторинга обеспечивает возможность наглядно представить эту процедуру с выделением зон, где произошло торможение или полная остановка в исполнении управленческого решения. Таким образом, на рабочем компьютере руководителя на основе существующего шаблона будет отображено текущее состояние этой процедуры, возникавшие временные задержки, длительность запаздываний, их причины и фамилии работников, виновных в нарушении сроков.



- документооборот до принятия решения руководством;
- документооборот при положительном решении руководства;
- документооборот при отрицательном решении руководства;
- работник — исполнитель документов и его руководитель, которым приходит информация о стадиях согласования проектов;
- подразделение, которому приходит информация о стадиях согласования проектов.

Рисунок 3.3. Графическая форма шаблона процедуры подготовки приказа о введении должности в штатное расписание предприятия¹⁸⁵.

Говоря о методологии применения предложенного способа в практике работы действующих предприятий, следует прежде всего отметить, что

¹⁸⁵ Разработанный автором способ прямого мониторинга реализации принятых управленческих решений.

центральным и наиболее трудоемким моментом в подготовке его к внедрению является разработка и согласование набора шаблонов. По опыту внедрения, осуществляемого в РТРС с 2018 г., можно сказать, что на первичном этапе потребовалось провести большую работу по упорядочению и систематизации основных документальных процедур, их классификации по способам проведения согласований, оценку необходимой трудоемкости отдельных операций, определение уровней приоритетности (ведь в реальной жизни в каждом подразделении одновременно на исполнении и на согласовании находится множество документов с различной степенью значимости для функционирования предприятия). И только после этого стало возможным составление технологических схем и шаблонов с последующим их принятием во всех структурных подразделениях предприятия.

На основании полученного опыта можно сделать вывод о том, что наибольшую эффективность от использования метода прямого мониторинга можно получить для процедур, имеющих сложную разветвленную внутреннюю структуру, в особенности тех, где требуется участие региональных подразделений. Другим перспективным направлением применения метода следует считать контроль за исполнением управленческого решения в случаях, имеющих один или несколько циклических этапов, обусловленных необходимостью ряда последовательных рисунков 3.3

или внесения поэтапных изменений, что, например, имеет место при согласовании коллективного договора. Основные положительные моменты от внедрения предложенного способа можно определить как повышение качества управления, снижение нагрузки на руководителей высоких рангов, рост персональной ответственности у исполнителей. Немаловажное значение имеет также повышение объективности при оценке трудовой деятельности как отдельного работника, так и целого подразделения. Для этого сводные результаты за определенный период в виде обобщающей статистики также должны направляться руководителю, который на их основе может сформировать свое мнение.

В заключение отметим, что разработанный мной и описанный выше способ прямого мониторинга текущей ситуации с подготовкой и реализацией принятых управленческих решений и базирующийся на регулярном сравнении сложившейся ситуации с установленными шаблонами (фиксированными условиями отработки типовых процедур) не претендует на теоретическую значимость, однако в реальных условиях функционирования крупного государственного предприятия способен внести четкость и определенность в выполнение установленных процедур и способствовать синхронизации механизмов взаимодействия между подразделениями и тем самым повысить реализуемость и сократить сроки исполнения управленческих решений. Это обстоятельство позволяет рекомендовать включить данный подход в арсенал практических приемов, обеспечивающих внедрение научных принципов кадрового менеджмента в деятельность крупных государственных предприятий.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Результаты проведенной работы позволяют сформулировать следующие выводы.

Основная цель выполненного исследования состояла в разработке новых подходов к построению системы кадровой безопасности крупного государственного предприятия и в совершенствовании механизмов принятия и реализации управленческих решений. В работе использован единый методологический подход к рассмотрению вопросов инновационного развития государственных предприятий, который основан на использовании системного анализа и выработке количественных критериев эффективности для оценивания авторских методик управления персоналом.

В диссертации реализовано два цикла исследования важнейших составляющих системы управления персоналом крупного государственного предприятия: обеспечение кадровой безопасности с подробным рассмотрением возможностей механизмов обратных связей и вопросы совершенствования процессов принятия и реализации управленческих решений. Каждый из этих циклов включает в себя предварительный критический анализ, построение системной модели и разработку метода решения проблемы.

В качестве базового методологического обеспечения в работе использовались инструменты системного и факторного анализа, приложения теорий вероятностей, массового обслуживания и очередей.

Проведен анализ современной кадровой ситуации в отечественной экономике. Сформулированы главные отличительные черты государственных предприятий и дано определение особых условий, в которых осуществляется их деятельность. Показаны приоритетные цели государственных предприятий и отмечены основные особенности функционирования таких предприятий. Скорректировано понятие крупного государственного предприятия и представлена авторская модель его системы управления персоналом. Полученные результаты в дальнейшем используются в качестве основания для формирования предложений

по совершенствованию комплекса организационных и административных мероприятий, применяемых для управления персоналом государственного предприятия.

Отмечена важная характерная черта государственного предприятия, состоящая в том, что на фоне ослабления большинства рыночных стимулов (прежде всего влияния конкурентной борьбы за получение заказов и реализацию готовой продукции), используемые ими человеческие ресурсы в гораздо большей степени починаются действию рыночных законов. В полной мере данное утверждение относится и к этапу подбора конкурентоспособных профессиональных работников, и к их эффективному использованию, и к удержанию в штате предприятия. Это позволяет прийти к пониманию того факта, что в развитии производительных сил государственного предприятия, представляющих собой ведущую сторону способа производства, значение службы управления персоналом приобретает, с одной стороны, особую значимость и, с другой, требует значительных изменений в ее работе, корректировки системы приоритетов и внедрения новых подходов к решению имеющихся проблем.

В работе подробно исследованы теоретические вопросы применения методологии обратных связей для развития новых подходов к совершенствованию практики работы службы управления персоналом предприятия. Идентифицирована сущность действия обратных связей в организации как способ реализации общих механизмов причинно-следственных связей. Доказано, что уровень развития обратных связей является необходимым условием устойчивости сложной системы, какой является система управления крупного государственного предприятия, причем результативность их применения растет при увеличении рассогласования между целями организации и достигнутыми результатами.

В работе развита парадигма обратных связей в определении дуализма их влияния на процессы управления персоналом крупного предприятия. Суть нового понимания состоит в том, что, с одной стороны, обратная связь добавляет стабильность в управление процессом за счет использования дополнительного знания о протекании процесса, а с другой, известную долю случайности в сам

процесс из-за значительной информационной неопределенности, что связано с частыми случаями анонимности при получении информации, а также с наличием части недостоверной информации. В работе привлечено внимание к важному свойству обратных связей, состоящему в том, что с их помощью могут быть компенсированы даже проблемы, которые априори не были известны при разработке системы управления персоналом, что имеет особое значение для направления обеспечения кадровой безопасности и ситуаций с реализацией ошибочных управленческих решений.

Выделено важное значение обратных связей в приложении к практике управления современным государственным предприятием, состоящее в возможности значительно повысить обоснованность при принятии управленческих решений в условиях значительной неопределенности в знании реальной ситуации.

Выделены основные цели развития системы обратных связей при управлении персоналом государственного предприятия, включающие стабилизацию и регулирование трудовых отношений, контроль за действиями персонала, побуждение к развитию и к самосовершенствованию. Определены специфические требования к обратным связям, к числу которых относятся необходимость их доведения до уровня принятия решения, многоканальность, двунаправленность, минимизация дополнительных трудозатрат по обеспечению этих связей и их запаздывание, максимальный уровень охвата работников. Выработанная совокупность целей и требований к реализации обратных связей далее были использованы в качестве критериальных признаков при создании методики количественной оценки существующих и инновационных практик внедрения обратных связей в процесс управления государственным предприятием, которая базируется на вычислении целевого индекса обратных связей, осуществляемое на основе последовательного агрегирования значений целевого соответствия по пяти уровням.

Представлены результаты анализа практик применения обратных связей в структуре управления государственным предприятием. Его результаты свидетельствуют о том, что уменьшить остроту многих системных проблем, таких

как развитие коррупционных процессов, рост нелояльности работников, отрыв в понимании верхними управленческими уровнями реальной ситуации на местах, можно с помощью механизмов обратной связи. Вместе с тем показано, что внедрение обратных связей в практику управления крупным государственным предприятием без предварительной проработки может привести к серьезным негативным последствиям из-за специфических свойств обратных связей, таких как эффект самоусиления (самовозбуждения), нестабильного уровня достоверности доставляемой информации и ее субъективности, запаздывания в получении обратных связей, перегрузки получателей обратных связей. Приведены количественные оценки действенности обратных связей в структуре государственных предприятий для разных исторических периодов, полученные с использованием оригинальной авторской методики.

В качестве перспективных инновационных практик применения обратных связей в системе управления персоналом государственного предприятия предложено использовать базы знаний, механизмы кадровой ротации, модернизировать проведение внутреннего кадрового аудита и оценивания компетентности работников, которые совместно с традиционными практиками использования могут обеспечить совершенствование функционирования системы управления персоналом крупных государственных предприятий.

В диссертационной работе предложен рациональный подход к построению системы обеспечения кадровой безопасности на крупных государственных предприятиях. Дана характеристика основных особенностей трудовых отношений на государственных предприятиях и связанная с ней общая проблематика кадровой безопасности. Определен перечень типовых критических зон кадровой безопасности и дано их описание, а также проведен анализ причин возникновения кадровых рисков и угроз кадровой безопасности.

Исследовано действие пяти основных значимых факторов, влияющих на поведение работников, включающие в себя уровень лояльности персонала, степень мотивированности к совершению негативного поступка, доступность или

возможность для работника осуществления замысла, вероятность опознания и страх перед возможными последствиями.

Для подробного рассмотрения существующей практики защиты государственных предприятий от нарушений, связанных с кадровой безопасностью, проанализированы три типовые ситуации с нарушением работником своих служебных обязанностей, которые привели к серьезным материальным и имиджевым потерям. Обоснован вывод о необходимости разработки и внедрения на каждом предприятии единой сбалансированной системы кадровой безопасности. Для этого необходимо решить две основные задачи: во-первых, разработать действенную методику количественного обоснования приоритетов кадровой безопасности для различных подразделений и отдельных категорий работников, учитывающую наличие реальных ресурсных ограничений, и, во-вторых, предложить основные организационные принципы и современные методы, которые целесообразно реализовать в системе кадровой безопасности.

В процессе решения первой из поставленных задач введено понятие перечня потенциальных угроз и уязвимостей государственного предприятия. На его основе определены количественные характеристики угроз и предложена практически реализуемая методика количественной оценки рисков негативных поступков для разных категорий персонала предприятия, основанная на расчете потенциальной опасности работника к совершению различных видов нарушений. Ее использование при построении системы кадровой безопасности предприятия аргументирует вид и состав специальных мероприятий по проведению проверок и контроля за действиями различных категорий персонала и обеспечивает экономию ресурсов предприятия при сохранении высокой готовности к возникновению реальных угроз, связанных с неправомерными действиями работников.

В рамках решения второй из названных выше задач по обеспечению кадровой безопасности предприятия представлены основные принципы построения единой системы кадровой безопасности и определено содержание основных этапов ее разработки. Проведен анализ применяемых методов

противодействия совершению работниками негативных действий и даны практические рекомендации по использованию этих методов в практике государственных предприятий.

Важным результатом исследования вопросов кадровой безопасности государственного предприятия может считаться вывод о том, что даже в условиях объективно существующих системных проблем во взаимоотношениях между работодателем и работником, связанных прежде всего с нарушением социальной справедливости при распределении материальных и моральных благ и отчуждения работника от результатов его труда, хорошо налаженная система обеспечения кадровой безопасности способна резко снизить частоту нарушений, уменьшить их последствия и оградить основную часть работников от вовлечения их противоправные действия.

В рамках проведенного диссертационного исследования разработана методология повышения эффективности принятия организационно-кадровых решений. Предложенный метод позволяет повысить объективность при рассмотрении кадровых ситуаций, имеющих альтернативные варианты решения.

В качестве основного критерия эффективности управленческого решения в предложенном методе используется коэффициент приведенной эффективности, численно равный отношению эффективностей после и до реализации управленческого решения. Предложенная величина при оценивании влияния различных факторов в многофакторных задачах позволяет корректно сопоставлять изменение эффективности, определяемое затратным способом, с другими показателями эффективности, определяемыми, например, как изменение трудозатрат или численности персонала.

Идея метода состоит в использовании двух ранжированных последовательностей позитивных и негативных факторов, влияющих на принятие управленческого решения, и построении алгоритма попарного факторного сравнения и накопления локальных решений. Окончательное решение о выборе того или иного альтернативного управленческого решения принимается после алгебраического суммирования результатов попарных факторных сравнений.

Использование факторного анализа как основного способа сравнения значимых факторов позволило объединить в едином алгоритме сопоставление как количественных, т.е. допускающих вычисление для них коэффициента приведенной эффективности, так и качественных факторов.

Показана возможность дальнейшего развития данного метода количественной оценки эффективности управленческих решений путем дополнения исходной алгоритмической процедуры адаптивными свойствами за счет введения в нее информации о результативности ранее принятых решений в аналогичных ситуациях. Определена применимость метода в ситуациях многоальтернативного выбора.

Показано, что помимо непосредственного использования предложенного метода в задачах управления персоналом государственного предприятия предложенный алгоритм может быть полезен и в других областях для предсказания ожидаемого результата, или как «оценку вперед» при принятии управленческого решения. Разработанный метод характеризует простота реализации и достаточная достоверность получаемых оценок.

В последнем разделе диссертации представлен разработанный автором способ прямого мониторинга процесса реализации принятых управленческих решений. Предложенный подход базируется на регулярном сравнении текущей ситуации исполнения принятого решения с фиксированным шаблоном, в котором определены последовательность этапов и нормы времени на реализацию этих этапов. В качестве исходной графической формы шаблона было предложено взять за основу компьютерную реализацию оперограммы, на которую в реальном масштабе времени накладывается графическое отображение текущей информации, характеризующее процесс исполнения управленческого решения. При отклонении процедуры выполнения решения от установленных шаблоном последовательности прохождения или хронометража этапов на рабочий компьютер руководителя, принявшего исполняемое решение, отображаются данные о подразделении, допустившем задержку, краткая формулировка причины и фамилия виновного работника.

Предложенный способ прямого мониторинга реализации принятых управленческих решений в реальных условиях функционирования государственного предприятия позволяет значительно повысить персональную ответственность исполнителей, поднять качество управления, снизить нагрузку на руководителей высоких рангов, повысить объективность при оценке трудовой деятельности как отдельного работника, так и целого подразделения. Это позволяет рекомендовать включить данный прием в арсенал практических инструментов, используемых службами управления персоналом крупных государственных предприятий.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

Нормативные правовые акты.

1. Конституция Российской Федерации. — Москва : Мартин, 2020. — 64 с.
2. Трудовой кодекс Российской Федерации от 30.12.2001 № 197-ФЗ (действующая редакция) // Российская газета (федеральный выпуск). — 2001. — 31 дек.; СПС «Консультант Плюс» (дата обращения: 15.11.2020).
3. Гражданский кодекс Российской Федерации (часть первая) // СПС «Консультант Плюс» (дата обращения: 15.11.2020).
4. Указ Президента Российской Федерации от 07.05.2012 № 597 «О мероприятиях по реализации государственной социальной политики» // СПС «Консультант Плюс» (дата обращения: 20.09.2020).
5. Федеральный закон от 14.11.2002 № 161-ФЗ (ред. 23.11.2020) «О государственных и муниципальных унитарных предприятиях» // СПС «Консультант Плюс» (дата обращения: 23.11.2020).
6. Федеральный закон от 06.12.2011 № 395-ФЗ «О внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации в связи с введением ротации на государственной гражданской службе» // СПС «Консультант Плюс» (дата обращения: 06.12.2020).
7. Постановление Правительства Российской Федерации от 11.10.1994 № 1151 «О мерах по учету интересов субъектов Российской Федерации при управлении объектами федеральной собственности» // СПС «Консультант Плюс» (дата обращения: 20.08.2020).
8. Постановление Правительства Российской Федерации от 04.10.1999 № 1116 «Об утверждении порядка отчетности руководителей федеральных государственных унитарных предприятий и представителей интересов Российской Федерации в органах управления акционерных обществ» // СПС «Консультант Плюс» (дата обращения: 22.08.2020).
9. Постановление Правительства Российской Федерации от 03.02.2000 № 104 «Об усилении контроля за деятельностью федеральных государственных унитарных предприятий и управлением находящимися в федеральной собственности акциями открытых акционерных обществ» // СПС «Консультант Плюс» (дата обращения: 21.08.2020).
10. Постановление Правительства Российской Федерации от 10.04.2002 № 228 «О мерах по повышению эффективности использования федерального имущества, закрепленного в хозяйственном ведении федеральных государственных унитарных предприятий» // СПС «Консультант Плюс» (дата обращения: 21.08.2020).
11. Постановление Правительства Российской Федерации от 03.12.2004 № 739 «О полномочиях федеральных органов исполнительной власти по осуществлению прав собственника имущества федерального государственного

унитарного предприятия» // СПС «Консультант Плюс» (дата обращения: 21.08.2020).

12. Постановление Правительства Российской Федерации от 15.12.2007 № 872 «О создании и регулировании деятельности федеральных казенных предприятий» // СПС «Консультант Плюс» (дата обращения: 31.08.2020).

13. Постановление Правительства Российской Федерации от 27.10.2012 № 1103 «Об обеспечении федеральных государственных гражданских служащих, назначенных в порядке ротации на должность федеральной государственной гражданской службы в федеральный государственный орган, расположенный в другой местности в пределах Российской Федерации, служебными жилыми помещениями и о возмещении указанным гражданским служащим расходов на наем (поднаем) жилого помещения» // СПС «Консультант Плюс» (дата обращения: 15.11.2020).

14. Постановление Правительства Российской Федерации от 31.07.2020 № 1148 «О случаях создания унитарных предприятий для осуществления отдельных видов деятельности» // СПС «Консультант Плюс» (дата обращения: 03.01.2021).

15. Приказ Минимущества Российской Федерации от 27.12.2000 № 148 «Об организации работ по повышению эффективности Управления федеральным имуществом» // СПС «Консультант Плюс» (дата обращения: 30.08.2020).

16. Приказ Минтруда России от 29.03.2019 № 195н «Об утверждении формы плана проведения ротации федеральных государственных гражданских служащих и порядка его утверждения» // СПС «Консультант Плюс» (дата обращения: 25.09.2020).

Источники на русском языке.

17. *Авдеев, И.* Мотивация персонала: проблемы и возможности / И. Авдеев // Кадровая служба и управление персоналом предприятия. — 2018. — № 4. — С. 70—78.

18. *Авилова, Е.Н.* Влияние количественной оценки на эффективность кадровых решений в государственных организациях / Е.Н. Авилова, А.В. Вавилина // Наука и бизнес: Пути развития. — 2019. — № 4. — С. 125—129.

19. *Авилова, Е.Н.* Внедрение баз знаний на государственных предприятиях / Е.Н. Авилова // Труд и социальные отношения. — 2020. — № 3. — С. 44—52.

20. *Авилова, Е.Н.* Внедрение нормирования труда на государственных предприятиях / Е.Н. Авилова // Кадровик. — 2020. — № 8. — С. 90—95.

21. *Авилова, Е.Н.* Кадровая безопасность государственного предприятия / Е.Н. Авилова // Наука и бизнес: Пути развития. — 2020. — № 7. — С. 79—84.

22. *Авилова, Е.Н.* Методы управления персоналом государственного предприятия / Е.Н. Авилова. — Москва : Перо, 2020. — 236 с.

23. *Авилова, Е.Н.* Общая характеристика кадрового потенциала отечественной промышленности / Е.Н. Авилова // Труд и социальные отношения. — 2020. — № 4. — С. 95—103.

24. *Авилова, Е.Н.* Особенности проведения ротации персонала в крупных государственных организациях с развитой филиальной сетью / Е.Н. Авилова, А.В. Вавилина // Глобальный научный потенциал. — 2019. — № 4. — С. 148—153.
25. *Авилова, Е.Н.* Перспективы внедрения систем нормирования труда на крупных государственных предприятиях / Е.Н. Авилова // Организация и нормирование труда 2020: Рекомендации, практический опыт : сборник статей участников Международной конференции по вопросам нормирования труда в государствах-участниках СНГ. ВНИИ Труда. — 2021. — С. 7—13.
26. *Авилова, Е.Н.* Рациональная методика подготовки организационно-кадровых решений / Е.Н. Авилова, А.В. Вавилина // Кадровик. — 2022. — № 5.
27. *Аганбегян, А.Г.* О приоритетах социальной политики / А.Г. Аганбегян. — Москва : Дело, 2018. — 512 с.
28. *Аганбегян, А.Г.* Труд руководителя : учеб. пособие для руководящих управленческих кадров / А.Г. Аганбегян. — 3-е изд. — Москва : Экономика, 1977. — 358 с.
29. *Аганбегян, А.Г.* Экономика России на распутье: Выбор посткризисного пространства / А.Г. Аганбегян. — Москва : Астрель : АСТ ; Владимир : ВКТ, 2010. — 379 с.
30. *Ажогина, Н.Н.* Взаимосвязь экономического роста и доходов домохозяйств в новой социально-экономической стратегии российского государства / Н.Н. Ажогина, Т.В. Игнатова, А.В. Павлюкова // ФЭС: финансы, экономика. — 2020. — № 5. — Т. 17. — С. 13—19.
31. *Аксенов, Д.* Внедрение системы электронного документооборота в департаменте персонала. Из опыта ООО «Первая страховая компания» / Д. Аксенов // Кадровик. Кадровое делопроизводство. — 2011. — № 1. — С. 51—61.
32. *Алавердов, А.Р.* Нелояльные сотрудники: типология и их влияние на конкурентные позиции современной организации / А.Р. Алавердов // Вестник Академии. — 2017. — № 3—2. — С. 5—12.
33. *Алавердов, А.Р.* Проблемы обеспечения кадровой безопасности российских вузов / А.Р. Алавердов. — Москва : Изд-во Ун-та Синергия, 2019. — 368 с.
34. *Ананченкова, П.И.* Цифровая трансформация корпоративного обучения: теоретический аспект. / П.И. Ананченкова, С.А. Шапиро // Труд и социальные отношения. — 2022 —Т.33. — №3. —С.11-21.
35. *Ананченкова, П.И.* Необходимость мотивации и готовность работников к освоению цифровых навыков и компетенций / П.И. Ананченкова, С.А. Шапиро // Труд и социальные отношения. — 2021. —Т.32. —№2. —С.31-41.
36. Анализ типичных ошибок в кадровом делопроизводстве / под общ. ред. Ю.Л. Фадеева. — Москва : Эксмо-Пресс, 2007. — 160 с.
37. *Андруник, А.П.* Кадровая безопасность: инновационные технологии управления персоналом : учеб. пособие / А.П. Андруник, М.Н. Руденко, А.Е. Суглобов. — Москва : Дашков и К°, 2019. — 508 с.

38. *Анимица, Е.Г.* Малые и средние города региона: тенденции и стратегия социально-экономического развития / Е.Г. Анимица, И.А. Медведева, В.А. Сухих. — Екатеринбург : Изд-во УрГЭУ, 2004. — 246 с.
39. *Ансофф, И.* Новая корпоративная стратегия : пер. с англ. С. Жильцова / И. Ансофф. — Москва : Питер, 1999. — 413 с.
40. *Ансофф, И.* Стратегический менеджмент: классическое издание / И. Ансофф; пер. с англ. под ред. А.Н. Петрова. — Москва : Бизнеском, 2010. — 342 с.
41. *Апенько, С.* Эффективность системы оценки персонала / С. Апенько // Человек и труд. — 2003. — № 10. — С. 10—15.
42. *Арджирис, К.* Организационное научение / К. Арджирис. — Москва : Инфра-М, 2004. — 562 с.
43. *Армстронг, М.* Практика управления человеческими ресурсами / М. Армстронг. — 10-е изд. — Санкт-Петербург : Питер, 2012. — 1220 с.
44. *Армстронг, М.* Управление результативностью. Система оценки результатов в действии / М. Армстронг, А. Бэрон. пер. с англ. Н. Кияченко, С. Новицкая. — ЛитРес: 2013. — 250 с.
45. *Арсеньев, Ю.Н.* Управление персоналом: Модели управления / Ю.Н. Арсеньев, С.И. Шелобаев, Т.Ю. Давыдова. — Москва : Юнити, 2005. — 287 с.
46. *Арфае, А.В.* О принципах внутриотраслевой ротации трудовых ресурсов предприятия / А.В. Арфае, В.П. Галенко // Вестник факультета управления СПбГЭУ. — 2017. № 1-1. — С. 466-471.
47. *Аширов, Д.А.* Управление персоналом / Д.А. Аширов. — 3-е изд. — Москва : Велби, 2018. — 510 с.
48. *Бабашкина, А.М.* Государственное регулирование национальной экономики : учеб. пособие для студентов высших учебных заведений / А.М. Бабашкина. — Москва, 2007. — 476 с.
49. *Базаров, В.А.* К методологии перспективного планирования / В.А. Базаров. — Москва : Госплан СССР, 1924. — 16 с.
50. *Балдин, К.В.* Управленческие решения / К.В. Балдин, С.Н. Воробьев, В.Б. Уткин. — Москва : Дашков и К°, 2018. — 496 с.
51. *Баранчеева, С.В.* Качество ротации состава менеджеров как фактор конкурентоспособности организации / С.В. Баранчеева // Менеджмент сегодня. — 2006. — № 5. — С. 294—306.
52. *Бачин, Д.А.* Ротация персонала: понятие и актуальность применения / Д.А. Бачин // Мир экономики и права. — 2014. — № 4—5. — С. 15—18.
53. *Беккер, Г.С.* Человеческое поведение. Экономический подход / Г.С. Беккер; пер. с англ., под науч. ред. Р.И. Капелюшникова. — Москва : Изд-во ВШЭ, 2003. — 672 с.
54. *Бир, С.* Кибернетика и управление производством / С. Бир; пер. с англ. В.Я. Алтаева. — Москва : Наука, 1963. — 276 с.
55. *Бир, С.* Мозг фирмы / С. Бир. — Москва : Либроком, 2009. — 416 с.
56. *Богданов, А.А.* Всеобщая организационная наука (тектология) / А.А. Богданов. — Москва : Экономика, 1989. — 304 с.

57. *Бондарчук, Н.В.* Антикоррупционная деятельность государственных структур / Н.В. Бондарчук, В.В. Марьяшин, А.Ф. Ханнанова // Экономика и предпринимательство. — 2021. — № 2 (127). — С. 212—215.
58. *Боровских, Н.В.* Угрозы и индикаторы кадровой безопасности государства, региона и предприятия / Н.В. Боровских, Е.А. Кипервар // Социально-экономические проблемы и перспективы развития трудовых отношений в инновационной экономике : материалы Всероссийской научно-практической конференции. Омск, 20.04.2018. — Омск : Изд-во Омского гос. тех. ун-та, 2018. — С. 14—20.
59. *Брагинец, А.Н.* Система обратной связи на предприятии: процессы и их критичность / А.Н. Брагинец // Бізнесінформ. — 2014. — № 1. — С. 198—203.
60. *Бусыгина, И.С.* Цели и задачи управления персоналом в системе кадровой безопасности предприятия (организации) / И.С. Бусыгина // Ученые записки Российского государственного социального университета. — 2013. — № 2. — С. 46—49.
61. *Бурганова, Л.А.* Теория управления Элтона Мэйо / Л.А. Бурганова, Е.Г. Савкина. — Казань: Изд-во КГТУ, 2007. — 159 с.
62. *Бухалков, М.И.* Организация и нормирование труда : учебник для вузов / М.И. Бухалков. — Москва : Инфра-М, 2019 — 380 с.
63. *Вальд, А.* Последовательный анализ / А. Вальд. — Москва : Физматлит, 1960. — 328 с.
64. *Вашаломидзе, Е.В.* Теоретико-методологические аспекты управления интеллектуальным трудом работников организаций. / Е.В. Вашаломидзе, С.А. Шапиро. — Москва-Берлин: Директ-Медиа, 2020. — 157 с.
65. *Вебер, М.* Теория социальной и экономической организации / М. Вебер. — Москва : Олимп-Бизнес, 2005. — 337 с.
66. *Вентцель, Е.С.* Теория вероятностей : учебник для вузов / Е.С. Вентцель. — 11-е изд., стер. — Москва : КНОРУС, 2016. — 658 с.
67. *Веснин, В.Р.* Управление персоналом в схемах / В.Р. Веснин. — Москва : Проспект, 2017. — 96 с.
68. *Винер, Н.* Кибернетика / Н. Винер. — Москва : Наука, 1983. — 340 с.
69. *Волков, И.В.* Современные подходы к цифровизации управления персоналом в организациях связи / И.В. Волков, К.Р. Кизлова // Молодой ученый. — 2021. — № 16 (358). — С. 154—159.
70. *Де Врис, М.К.* Мистика лидерства. Развитие эмоционального интеллекта / М.К. де Врис. — Москва : Альпина Паблишер, 2011. — 276 с.
71. *Гастев, А.К.* Трудовые установки / А.К. Гастев. — Москва : Либроком, 2011. — 337 с.
72. *Гендон, А.П.* Контроллинг и аудит персонала / Е.А. Короткова, В.Г. Ларионов, С.А. Леднева, А.А. Литвинюк, Г.И. Москвитин, С.Г. Фалько, Н.В. Цветкова. — Москва : КноРус, 2020. — 295 с.
73. *Герцберг, Ф.* Как пробудить рвение к работе / Ф. Герцберг // Harvard Business Review (русское издание). — 2005, август. — С. 57—67.
74. *Гильбрет, Ф.* Изучение движения. Метод увеличения производительности труда рабочего / Ф. Гильбрет; пер. с англ. под ред.

И.Ф. Попова. — 2-е изд. — Ленинград — Москва : Техника управления, 1931. — 111 с.

75. *Гильдингерш, М.Г.* Развитие кадрового потенциала организации : учеб. пособие / М.Г. Гильдингерш. — Санкт-Петербург : Изд-во Санкт-Петербургского государственного экономического университета, 2016. — 125 с.

76. *Голд, Б.* Цифровая обработка сигналов / Б. Голд, Ч. Рейдер. Перевод с английского, под редакцией А. М. Трахтмана. // М.: Сов. радио, 1973. — 368 с.

77. *Горбатов, С.* Обратная связь в бизнесе. Честный диалог с клиентами и сотрудниками / С. Горбатов; пер. с англ. А. Лэйн. — Москва : Альпина Паблишер, 2020. — 344 с.

78. *Горшков, Н.Н.* Ротация руководящих кадров в зарубежных странах / Горшков, Н.Н. // Вестник Московского университета МВД России. — 2013. — № 8. — С.161-164.

79. *Гоулман, Д.* Управление бизнесом / Д. Гоулман, Д. Коттер, Р.С. Каплан [и др.]. — Москва : Альпина Паблишер, 2016. — 296 с.

80. *Губенко, М.* К вопросу о модели управления персоналом в японских компаниях. / Губенко М. // Человек и труд. — 2013. — № 1. — С.50-52.

81. *Дадашев, Б.Ю.* Автоматизация бизнес-процессов по обработке организационно-распорядительных и внутренних документов на базе СЭД Directum / Б.Ю. Дадашев, П.А. Киселев, Т.А. Мартынов // Делопроизводство. — 2016. — № 3. — С. 48—55.

82. *Дахигг, Ч.* Власть привычки. Почему мы живем и работаем именно так, а не иначе / Ч. Дахигг. — Москва : АСТ, 2017. — 416 с.

83. *Джабраилов, М.А.* Кадровая безопасность организации как объект управления / М.А. Джабраилов // Социально-экономические явления и процессы. — 2015. — Т.10. — № 4. — С. 36—40.

84. *Довлатов, Д.* Ротация кадров: сущность явления и документальный аспект / Д. Довлатов // Кадровик. — 2012. — № 8. — С. 144.

85. *Долинин, А.Ю.* Кадровый аудит : курс лекций / А.Ю. Долинин; Рязанский государственный университет им. С.А. Есенина. — Рязань, 2011. — 96 с.

86. *Дорофеев, К.Н.* Кадровая безопасность в системе экономической оценки деятельности фирмы / К.Н. Дорофеев, Е.В. Гараева // Молодой ученый. — 2013. — № 6. — С. 327—331.

87. *Друкер, П.Ф.* Практика менеджмента / П.Ф. Друкер. — Москва : Вильямс, 2007. — 400 с.

88. *Друкер, П.Ф.* Управление в обществе будущего / П.Ф. Друкер; пер. с англ. и ред. Е.В. Трибушной. — Москва : Вильямс, 2007. — 306 с.

89. *Друкер, П.Ф.* Энциклопедия менеджмента / П.Ф. Друкер. — Москва : Вильямс, 2006. — 432 с.

90. *Егоршин, А.П.* Мотивация трудовой деятельности : учеб. пособие для вузов / А.П. Егоршин. — 2-е изд., доп. и перераб. — Москва : Инфра-М, 2006. — 519 с.

91. *Егоршин, А.П.* Управление персоналом : учебник для вузов / А.П. Егоршин. — 5-е изд., доп. и перераб. — Нижний Новгород : Изд-во НИМБ, 2005. — 720 с.

92. *Ерманский, О.А.* Указатель книг и статей по научной организации труда и производства / сост. О.А. Ерманский, при участии Б.Г. Яценко. — Москва : Типолит. Нар. ком. путей сообщения, 1921. — 16 с.
93. *Заостровцев, А.П.* Экономическая теория бюрократии по Нисканену / А.П. Заостровцев. — URL: http://economicus.ru/an_pril/theory1_zaostrovtshev.pdf
94. *Иванова, С.* Развитие потенциала сотрудников: Профессиональные компетенции, лидерство, коммуникации / С. Иванова, Д. Болдогоев, Э. Борчанинова [и др.]. — Москва : Альпина Паблишер, 2020. — 315 с.
95. *Ивановская, Л.В.* Развитие персонала / Л.В. Ивановская, Е.В. Каштанова, Д.К. Захаров, Е.С. Судакова. — Москва : Изд-во ГУУ, 2018. — 219 с.
96. *Иванюк, А.А.* Кадровая безопасность как элемент экономической безопасности организации / А.А. Иванюк // Экономика и эффективность организации производства. — 2016. — № 24. — С. 92—95.
97. *Казакова, Е.И.* Разработка и принятие управленческих решений : учебно-методическое пособие / Е.И. Казакова. — Санкт-Петербург : Отдел оперативной полиграфии НИУ ВШЭ — Санкт-Петербург, 2011. — 122 с.
98. *Канторович, Л.В.* Экономический расчет наилучшего использования ресурсов / Л.В. Канторович. — Москва : Изд-во Академии наук СССР, 1960. — 348 с.
99. *Канторович, Л.В.* Математико-экономические работы / Л.В. Канторович. — Новосибирск : Наука, 2011. — 760 с.
100. *Капелли, П.* Путь Индии: как ведущие индийские бизнес-лидеры революционизируют менеджмент / П. Капелли, Х. Сингх, Д. Сингх, М. Усим. — Harvard Business Press, 2010. — 420 с.
101. *Карнышев, А.Д.* Изоморфизм и эмерджентность как феномены нейрофизиологии и организационной психологии// Организационная психология. — 2015. — № 3. Т.5.— С. 26—48.
102. *Керженцев, П.М.* Принципы организации / П.М. Керженцев. — Москва : Экономика, 1968. — 464 с.
103. *Кибанов А.Я.* Управление персоналом в России: теория, отечественная и зарубежная практика. Книга 2 / А.Я. Кибанов, М.В. Симонова, С.И. Сотникова [и др.]; под ред. А.Я. Кибанова. — Москва : Инфра-М, 2014. — 283 с.
104. *Киселев, И.Я.* Трудовое право России. Историко-правовое исследование / И.Я. Киселев. — Москва : Норма — Инфра-М, 2001. — 371 с.
105. *Крохичева, Г.Е.* Кадровая безопасность в системе экономической безопасности / Г.Е. Крохичева, Э.Л. Архипов, М.А. Виноградова, Д.Е. Деточка // Наукоедение : интернет-журнал. — 2016. — Т. 8. — № 3. — С. 41.
106. *Кугатова, Д.С.* Система кадрового учета как элемент кадровой безопасности организации / Д.С. Кугатова // Учетно-аналитическое и правовое обеспечение экономической безопасности организации : сборник трудов конференции. — Воронеж, 2020. — С. 139—143.
107. *Кузнецова, Н.В.* Теоретические подходы к моделированию угроз кадровой безопасности организации / Н.В. Кузнецова, М.В. Кривов // Вестник Иркутского государственного технического университета. — 2014. — № 3. — С. 172—180.

108. *Кушлин, В.И.* Ускорение внедрения научных достижений в производство / В.И. Кушлин. — Москва : Экономика, 1976. — 175 с.
109. *Лалу, Ф.* Открывая организации будущего / Ф. Лалу; пер. с англ. В. Кулябиной. — 7-е изд. — Москва : Манн, Иванов и Фербер, 2020. — 432 с.
110. *Ландэ, Д.В.* Поиск знаний в Internet / Д.В. Ландэ. — Москва : Диалектика, 2005. — 271 с.
111. *Литвинова, М.* Цикл статей «Управление знаниями». 3. Этапы создания базы знаний / М. Литвинова // WEBTUTOR. Библиотека приложений. — 2017.
112. *Литвинюк, А.А.* Кадровая политики и стратегии управления персоналом / Х.М. Бекмурзиева, Л.Н. Иванова-Швец, Е.В. Кузуб, С.А. Леднева, Е.В. Новикова, В.М. Репникова, З.А. Троска. — Москва : КноРус, 2021. — 340 с.
113. *Лоулер, Э.Э.* Talent. Making People Your Competitive Advantage / Э.Э. Лоулер. — ЛитРес, 2018. — 303 с.
114. *Лукоянова, М.А.* Ротация персонала как метод маркетинга персонала / М.А. Лукоянова, С.М. Самохвалова // Управление человеческими ресурсами — основа развития инновационной экономики. — 2015. — № 6. — С. 384—387.
115. *Лутовина, К.В.* Почему выпускники вузов не работают по специальности / К.В. Лутовина // Молодой ученый. — 2017. — № 36. — С. 69—72.
116. *Львов, Д.С.* Экономика качества продукции / Д.С. Львов. — Москва : Экономика, 1972. — 255 с.
117. *Львов, Д.С.* Экономический рост и качество экономики / Д.С. Львов. — Москва : Русская книга, 2004. — 111 с.
118. *Магомедов, К.О.* Кадровый потенциал России: социологический анализ проблем формирования и развития / К.О. Магомедов // Коммуникология. — 2017. — Т. 5. — № 1. — С. 134—146.
119. *Макарова, Е.А.* Иерархическая структура интеллектуальной системы управления промышленным комплексом как сложным динамическим многоагентным объектом. / Е.А. Макарова, Н.В. Хасанова, О.В. Солнцев // Управление экономикой: методы, модели, технологии. Материалы XXI Международной научной конференции, посвященной 90-летию Уфимского государственного авиационного технического университета — 2021. — С. 228—231.
120. *Маленков, Ю.А.* Стратегический менеджмент : учебник / К.О. Магомедов. — Москва : Велби, 2009. — 224 с.
121. *Масааки, И.* Кайдзен : ключ к успеху японских компаний / И. Масааки; пер. с англ. Т. Гутман — Москва : Альпина Бизнес Букс, 2006. — 271 с.
122. *Маслова, А.В.* Роль системы электронного документооборота в автоматизации бизнес-процессов компании. Эффективность автоматизации документооборота / А.В. Маслова // Молодой ученый. — 2017. — № 7, февраль. — С. 265—267.
123. *Маслова, И.С.* Трудовой потенциал советского общества (вопросы теории и методологии исследования) / И.С. Маслова. — Москва : Изд-во Института экономики АН СССР, 1987. — 32 с.
124. *Маслоу, А.Г.* Мотивация и личность / А.Г. Маслоу. — Санкт-Петербург : Евразия, 1999. — 478 с.

125. *Марача, В.Г.* Механизмы обратной связи в системе государственного управления: системно-кибернетический и институциональный аспекты / В.Г. Марача // Экономика и управление: проблемы, решения. — 2017. — № 3. Т.4. — С. 132—137.
126. *Маркс, К.* Капитал / К. Маркс, Ф. Энгельс. I том. — 2-е изд. — Москва, 1960. — 891 с.
127. *Мартин, Дж.* Системный анализ передачи данных. II том. Проектирование систем передачи данных / Дж. Мартин; пер. с англ. под ред. В.С. Лапина. — Москва : Мир, 1975. — 431 с.
128. *Мечукаев, М.М.* Риск менеджмент как инструмент обеспечения кадровой безопасности организации (на примере дорожно-транспортной отрасли) / М.М. Мечукаев, В.В. Афанасьев // Человек. социум. общество — 2020. — № 9. — С. 64—76.
129. *Минаева, О.В.* Принципы социального управления / О.В. Минаева // Вестник МИЭП. — 2016. — № 2 (23). — С. 15—24.
130. *Мингалева, Ж.А.* Продолжительность рабочего дня и качество жизни населения: экономико-правовой анализ / Ж.А. Мингалева // Пермский юридический альманах. — 2020. — № 3. — С. 549—561.
131. *Миндели, Л.Э.* Вопросы обеспечения интеллектуально-кадровой безопасности России / Л.Э. Миндели, Л.К. Пипия, В.Е. Чистякова. — Москва : Изд-во Института проблем развития науки РАН, 2018. — 84 с.
132. *Митрофанова, Е.А.* Управление персоналом: теория и практика. Комплексный подход в управлении персоналом / Е.А. Митрофанова, В.Г. Коновалова, О.Л. Белова; под ред. А.Я. Кибанова. — Москва : Проспект, 2014. — 65 с.
133. Мониторинг экономической ситуации в России: тенденции и вызовы социально-экономического развития / под ред. В.С. Гуревича, С.М. Дробышевского, А.В. Колесникова, В.А. Мау, С.Г. Синельникова-Мурылева; Институт экономической политики им. Е.Т. Гайдара, РАНХиГС. — 2021. — № 20 (152). — 19 с.
134. *Науман, Э.* Принять решение — но как / Э. Науман; пер. с нем. М.С. Каценбогена; под ред. [и с предисл.] Ю.П. Адлера. — Москва : Мир, 1987. — 197 с.
135. *Новиков, Д.А.* Сетевые структуры и организационные системы / Д.А. Новиков. — Москва : Изд-во ИПУ РАН, 2003. — 108 с.
136. *Остапенко, Ю.М.* Экономика труда : учеб. пособие / Ю.М. Остапенко. — Москва : Риор, 2019. — 223 с.
137. *Острейковский, В.А.* Теория систем: учеб. для студ. вузов / В.А. Острейковский. М. : Высш. шк., 1997. — 240 с.
138. *Пальчиков, А.Н.* Проблемы высшего образования, пути их решения / А.Н. Пальчиков, А.С. Громцев // Научный журнал НИУ ИТМО. Серия: Экономика и экономический менеджмент. — 2015. — № 2. — С. 234—241.
139. *Пестрякова, Д.С.* Совершенствование управления персоналом и кадровой политикой аграрного предприятия / Д.С. Пестрякова, Ю.Г. Лесных // Экономика: вчера, сегодня, завтра. — 2021. — № 1-1. Т.11. — С. 267—274.

140. *Плотников, А.В.* Менеджмент персонала предприятия : учеб. пособие / А.В. Плотников, С.А. Черникова. — Пермь : Прокрость, 2019. — 166 с.
141. *Поденкова, В.Р.* Обратные связи как метод мотивации персонала / В.Р. Поденкова, И.В. Петрова // Управление человеческими ресурсами : сборник статей трудовой конференции Забайкальского государственного университета. — 2015. — С. 124—130.
142. Прогноз долгосрочного социально-экономического развития Российской Федерации на период до 2030 года (разработан Минэкономразвития России) // СПС «Консультант Плюс» (дата обращения: 10.10.2020).
143. *Пухова, А.Г.* Влияние демографического фактора на региональный рынок труда / А.Г. Пухова, Т.К. Беляева, С.Г. Толкунова, А.С. Курбатова // Государственный советник. — 2019. — № 1. — С. 33—39.
144. *Пухова, А.* Современный молодежный рынок труда: проблемы и пути решения / А.Г. Пухова, Т.К. Беляева, С.Г. Толкунова, А.С. Курбатова // Государственный советник. — 2018. — № 2. — С. 5—10.
145. *Реймаров, Г.А.* Комплексная оценка персонала: Инженерный подход к управлению качеством труда / Г.А. Реймаров. — Изд. стер. — Москва : Изд-во ЛКИ, 2017. — 422 с.
146. *Рикардо, Д.* Начала политической экономии и налогового обложения. Избранное / Д. Рикардо. — Москва : Эксмо, 2012. — 957 с.
147. *Рофе, А.И.* Экономика труда : учебник / А.И. Рофе. — Москва : КНОРУС, 2010. — 400 с.
148. *Руденко, А.М.* Управление персоналом / А. Руденко, В. Котлярова, С. Самыгин [и др.]. — Ростов-на-Дону : Феникс, 2020. — 319 с.
149. *Ружанская Л.С.* Общий менеджмент : учеб. пособие / Л.С. Ружанская [и др.]; под общ. ред. Л.С. Ружанской, И.В. Котляревской. — Екатеринбург : Урал, 2017. — 116 с.
150. *Русскова, Е.Г.* Управление знаниями на предприятии / Е.Г. Русскова, И.В. Карнаух // Власть. — 2012. — № 5. — С. 82—85.
151. *Сафонов, П.А.* Кадровая безопасность в системе конкурентных преимуществ и недостатков современной организации / П.А. Сафонов // Молодой ученый. — 2017. — № 13. — С. 364—367.
152. *Свиридова, Н.Д.* Структура управления развитием регионального туристского потенциала / Н.Д. Свиридова, А.А. Негода // Вестник волжского университета им. В.Н. Татищева. — 2022. — № 3(50). Т.2. — С. 192—200.
153. *Сильченкова, С.В.* Угрозы кадровой безопасности организации / С.В. Сильченкова // Качество управленческих кадров и экономическая безопасность организации : сборник трудов конференции. — 2019. — С. 281—383.
154. *Симачев, Ю.В.* Государственная поддержка предприятий: бенефициары и эффекты / Ю.В. Симачев, М.Г. Кузык // Вопросы экономики. — 2020. — № 3. — С. 63—83.
155. *Сисмонди, Ж.С.* Новые начала политической экономии / Ж.С. Сисмонди. — Москва : Директмедиа Паблишинг, 2008. — 230 с.
156. *Скворцова, В.А.* Кадровая политики современных организаций / В.А. Скворцова, О.Ю. Соколова, Н.С. Фаттеев // Вестник саратовского

государственного социально-экономического университета. — 2020. — № 3 (82). — С.116-121.

157. *Слезингер, Г.Э.* Социальная экономика : учебник / Г.Э. Слезингер. — Москва : Дело и сервис, 2001. — 364 с.

158. *Сороко, А.В.* Механизмы ротации персонала / А.В. Сороко // Кадровик. Кадровый менеджмент. — 2012. — № 8. — С. 15—23.

159. *Спивак, В.А.* Управление персоналом для менеджеров : учеб. пособие / В.А. Спивак. — Москва, 2012. — 790 с.

160. *Суслова, И.П.* Цифровые тренды в области управления персоналом / И.П. Суслова, И.И. Коростылева // Экономические стратегии. — 2017. — № 5 (155). — С. 30—35.

161. *Татаринов, К.А.* Роль и значение знаний у сотрудников высокоинтеллектуальных компаний / К.А. Татаринов, Е.Р. Белых // Азимут научных исследований: педагогика и психология. — 2021. — № 2 (35). — Т. 10. — С. 39—41.

162. *Татаркин, А.И.* Экономическая реформа в регионе: проблемы сочетания федерального и территориального / А.И. Татаркин. — Екатеринбург : Наука, 1994. — 280 с.

163. *Толкунова, Е.Г.* Управление персоналом в эпоху цифровой экономики / Е.Г. Толкунова // Экономика: вчера, сегодня, завтра. — 2019. — № 6А. — Т. 9. — С. 138—143.

164. *Томашевский, К.Л.* Цифровизация и ее влияние на рынок труда и трудовые отношения (теоретический и сравнительно-правовой аспекты) / К.Л. Томашевский // Вестник Санкт-Петербургского университета. Право. — 2020. — № 2. — Т. 11. — С. 398—413.

165. *Тейлор, Ф.У.* Принципы научного менеджмента / Ф.У. Тейлор; пер. с англ. А.И. Зак. — Москва : Контроллинг, 1991. — 104 с.

166. *Федоренко, И.П.* Оптимизация экономики: некоторые вопросы использования экономико-математических методов в народном хозяйстве / И.П. Федоренко. — Москва : Наука, 1977. — 287 с.

167. *Федоренко, И.П.* Некоторые вопросы теории и практики планирования и управления / И.П. Федоренко. — Москва : Наука, 1979. — 438 с.

168. *Федоренко, И.П.* Вопросы оптимального функционирования экономики / И.П. Федоренко. — Москва : Наука, 1980. — 200 с.

169. *Фёдорова, Н.В.* Управление персоналом : учебник / Н.В. Федорова, О.Ю. Минченкова. — ЛитРес, 2021. — 431 с.

170. *Филипова, И.А.* Влияние цифровых технологий на труд: ориентиры для трудового права / И.А. Филипова. — Нижний Новгород : Изд-во Нижегородского госуниверситета им. Н.И. Лобачевского, 2021. — 108 с.

171. *Фитценц, Я.* Рентабельность инвестиций в персонал. Измерение экономической ценности персонала / Я. Фитценц. — Москва : Вершина, 2006. — 320 с.

172. *Фридмен, М.* Анализ полезности при выборе среди альтернатив, предполагающих риск / М. Фридмен, Л.Дж. Сэвидж // Вехи экономической мысли.

Т. 1. Теория потребления и спроса / под общ. ред. В.М. Гальперина. — Санкт-Петербург : Экономическая школа, 2000. — 380 с.

173. *Фридмен, М.* Капитализм и свобода / М. Фридмен. — Москва : Новое издательство, 2006. — 240 с.

174. *Шаров, Ю.* База знаний — для кого и для чего? / Ю. Шаров, В. Тульский, С. Белоусов [и др.] // Электроэнергия. Передача и распределение. — 2010. — № 3. — С. 104—106.

175. *Щепакин, М.Б.* Экономика труда : учебник / М.Б. Щепакин, А.С. Молчан, Э.Ф. Хандамова. — Москва : Магистр, 2017. — 256 с.

176. *Хансен, Э.* Денежная теория и финансовая политика / Э. Хансен. — Москва : Дело, 2006. — 311 с.

177. *Хастингс, Р.* Никаких правил: уникальная культура Netflix / Р. Хастингс, Э. Мейер; пер. с англ. М. Сухотиной. — Москва : Манн, Иванов и Фербер, 2021. — 340 с.

178. *Харрингтон, Дж.* Совершенство управления знаниями / Дж. Харрингтон, Ф. Воул; пер. с англ. А.Л. Раскина; под науч. ред. А.Б. Болдина. — Москва : Стандарты и качество, 2008. — 272 с.

179. *Химмельблау, Д.* Анализ процессов статистическими методами / Д. Химмельблау; пер. с англ. В.Д. Скаржинского; под ред. В.Г. Горского. — Москва : Мир, 1973. — 957 с.

180. *Цай, Е.Л.* Управление изменениями : учеб. пособие / Е.Л. Цай, И.А. Шевчук, Д.В. Нехайчук. — Севастополь : Изд-во Российского экономического университета им. Г.В. Плеханова, 2020. — 203 с.

181. *Чеботарь, Е.Ю.* Проблемы управления персоналом в современных организациях // Молодой ученый. — 2021. — № 45 (387). — С. 174—177.

182. *Чеканов, Д.В.* Возможности анонимной обратной связи в решении психологических проблем / Д.В. Чеканов // Вестник магистратуры. — 2017. — № 11-1 (74). — С. 26—29.

183. *Чичварин, Н.В.* Рекурсивные цифровые фильтры / статья по учебной дисциплине. Национальная библиотека им. Н. Э. Баумана, 2016. Электронный источник // URL: http://ru.bmstu.wiki/Рекурсивные_цифровые_фильтры.

184. *Эшби, У.Р.* Введение в кибернетику / У.Р. Эшби. — Москва : Издательство иностранной литературы, 1959. — 432 с.

185. *Ячmeneва, Е.Д.* Взаимосвязь системы управления рисками бизнес-процесса «управление персоналом» и кадровой безопасности современных компаний / Е.Д. Ячmeneва // Современный менеджмент: теория и практика : материалы VI Всероссийской (национальной) научно-практической конференции. — 2021. — С. 160—164.

186. *Harvard Business Review (HBR)* Эффективная обратная связь/ HBR; пер. с англ. Э. Фишерман. — ЛитРес: 2021. — 150 с.

Источники на иностранных языках.

187. *Charles, E.S.* The abilities of man, their nature and measurement / E.S. Charles. — Toronto: The Macmillan company, 1927. — 458 p.

188. *Corrigan, J.* Amazon Director: How to humanize HR analytics / J. Corrigan // HRD America — URL: <https://www.hcamag.com/us/specialization/hr-technology/amazon-director-how-to-humanize-hr-analytics/414714> (дата обращения: 14.09.2022).
189. *Gilbreth, L.M.* The Psychology of Management: The Function of the Mind in Determining, Teaching and Installing Methods of Least Waste / L.M. Gilbreth. — Nabu Press, 2011. — 360 p.
190. *Guenole, N.* Power of People, The: Learn How Successful Organizations Use Workforce Analytics To Improve Business Performance / N. Guenole, J. Ferrar, S. Feinzig // FT Press Analytics 1st Edition — 2017. — 352 p.
191. *Kondo, A.* Does Promoting Elderly Employment Hurt Young Japanese Workers? / A. Kondo // Social Science Japan Journal. — 2017. — Vol. 20. — Iss. 2. — P. 279—285.
192. *Mae`da, M.* Stareyushhee obshhestvo bez detej, ili pochemu Yaponiya — ne luchshee mesto dlya kar`ernogo rosta zhenshhiny` s det`mi. — URL: <https://www.nippon.com/ru/currents/d00452/> (дата обращения: 11.05.2020).
193. *Oreshkin, M.V.* Tenevaya e`konomika: sushhnost`, opasny`e tendencii rasshireniya eyo masshtabov, organizaciya mer bezopasnosti: uchebnoe posobie dlya prepodavatelej i studentov e`konomicheskix special`nostej / M.V. Oreshkin, V.I. Bogachev. — Lugansk, 2017. — 380 p.
194. *Sadangharn, P.* An Elderly Employment Model for the THAI Automotive Industry / P. Sadangharn // South East Asian Journal of Management. — 2017. — Vol. 11. — Iss. 2. — P. 103—119.
195. *Savage, L.J.* The foundations of statistics / L.J. Savage. — New York : John Wiley & Sons ; London : Chapman & Hall, 1954. — 331 p.
196. *Sharp, R.* How to create a HR analytics team / R. Sharp // HR Magazine — URL: <https://www.hrmagazine.co.uk/content/features/how-to-build-a-people-analytics-team>.
197. *Wang, Y.* Employees' perception of HR management practices: a critical review and further directions / Y. Wang, S. Kim, A. Rafferty, K. Sanders, // International Journal of Human Resource Management — 2020. — № 1. — V. 31. — C. 128—173.
198. *Wikhamn, R.B.* HR and open innovation: data from a case study / R.B. Wikhamn, A. Stire, V. Vikhamn // International Journal of Human Resource Management — URL: <https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/09585192.2022.2054285?scroll=top&needAccess=true>.
199. *Yan, J.* High-commitment organization and employees' job performance: The roles of the strength of the HRM system and taking charge / J. Yan , J. Luo, J. Jia, J. Zhong // International Labor Force Journal — 2019. — № 7. — V. 40. — URL: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/IJM-08-2018-0243/full/html>.
200. Talent Management | What can HR departments do to retain young employees? // HR Grapevine. 2022. — URL: <https://www.hrgrapevine.com/content/article/phase-3-2022-06-21-what-can-hr-teams-do-to-help-retain-younger-workers>.

Интернет-источники.

201. URL: <https://analytikaplus.ru/dzhosh-bersin-model-hr-analitiki/>
202. URL: <https://edwvb.blogspot.com/2020/10/josh-bersin-vse-stati-v-odnom-meste.html>
203. URL: <https://habr.com/ru/company/productsense/blog/535284/>
204. URL: <https://hrliga.com/index.php?module=news&op=view&id=7487>
205. URL: <https://hrtime.ru/contents.php?id=385>
206. URL: <https://infoforum.ru>
207. URL: <https://kadrovik-info.ru/magazine-articles/>
208. URL: <https://www.kadrovik-praktik.ru/>
209. URL: <https://news.rambler.ru/community/43013326-molodezh-v-rossii-stala-bolshe-uchitsya-i-rabotat/>
210. URL: https://news.rambler.ru/other/42963370/?utm_content=news_media&utm_medium=read_more&utm_source=copylink
211. URL: <https://rostrud.gov.ru/room/obrashcheniya-grazhdan/obzor-obrashcheniy/2020/9-mesyatsev-2020/>
212. URL: <https://vip.1kadry.ru>
213. URL: <http://www.consultant.ru/>
214. URL: <https://www.hr-director.ru/article/>
215. URL: <https://www.hr-insider.ru/news/prognozy-na-2021-god-ot-dzhosha-bersina/>
216. URL: <https://www.rbc.ru/economics/>
217. URL: <https://www.vedomosti.ru/management/articles/2014/07/16/rossiyani-n-lyubit-ierarhiyu>

ПРИЛОЖЕНИЯ

ПРИЛОЖЕНИЕ 1.

Результаты социологического исследования актуальных проблем кадровой политики и управления персоналом предприятий, организаций и учреждений различных направлений деятельности и форм собственности, проведенного социологической группой РАНХиГС при Президенте Российской Федерации.



Рис. П1. Оценка эффективности деятельности государства по формированию кадрового потенциала российского общества.

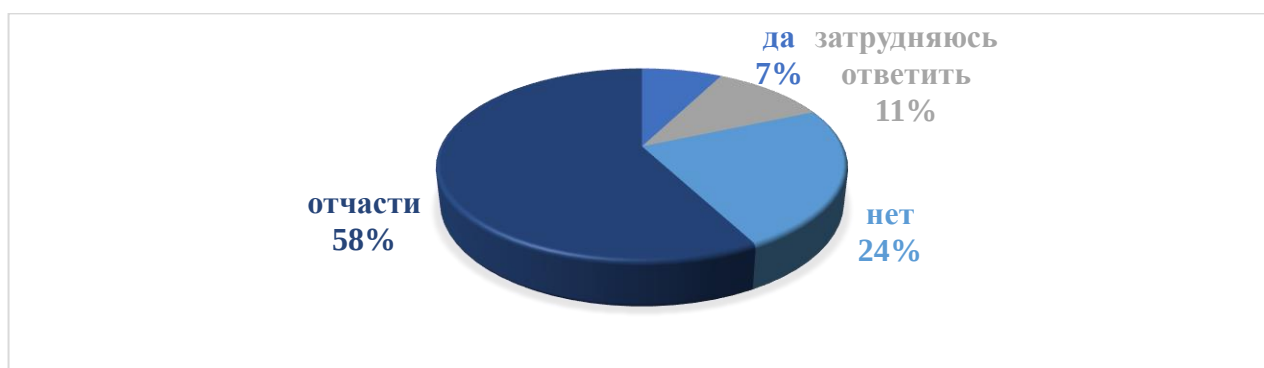


Рис. П2. Экспертные оценки по вопросу о достаточности разработанного законодательства в сфере развития и востребованности кадрового потенциала¹⁸⁶.

¹⁸⁶ Диаграммы подготовлены на основе данных исследования, проведенного социологической группой РАНХиГС при Президенте РФ.

ПРИЛОЖЕНИЕ 2.

Статистические данные по современной структуре собственности в Российской Федерации и динамики изменения числа государственных предприятий.

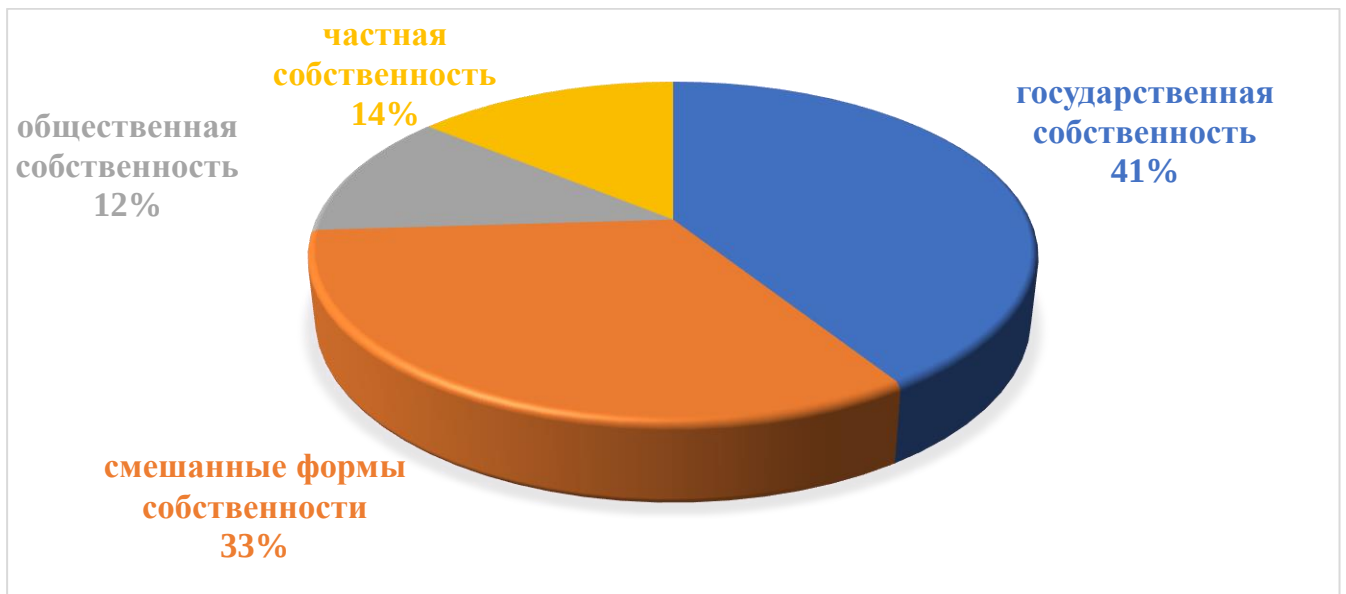


Рис. ПЗ. Структура собственности в России, подготовленная на основании данных РосИнфоСтат, который использует сайты Росстата, Евростата и государственные порталы¹⁸⁷.

¹⁸⁷ URL: <https://rosinfostat.ru/formy-sobstvennosti/#i-3> (дата обращения: 05.05.2021).

Таблица П1.

Динамика изменения числа государственных предприятий.

Число госпредприятий*	Год						
	2016	2017	%	2018	%	2019	%
Всего	65 587	64 457	-1,7	61 734	-4,2	59 608	-3,4
Некоммерческие унитарные организации	56 704	56 568	-0,2	54 930	-2,9	53 482	-2,6
<i>из них учреждения</i>	56 693	56 548	-0,3	54 851	-3	53 394	-2,7
Унитарные предприятия	4284	3719	-13,2	3053	-7,9	2608	-14,6
Коммерческие корпоративные организации	3932	3572	-9,2	3267	-8,5	3072	-6
<i>из них публичные АО</i>	2254	1777	-21,2	1327	-25,3	1076	-8,9
<i>непубличные АО</i>	932	1071	+14,9	1232	+15	1294	+5
Некоммерческие корпоративные организации	667	599	-10,2	555	-7,3	514	-7,4

* Приведены не все организационно-правовые формы, а только самые распространенные, поэтому сумма чисел не будет равняться общему числу госпредприятий.

Источник: URL: <https://www.rbc.ru/economics/12/08/2019/5d4c347c9a7947a615e02b77>.