

Санкт-Петербургский
академический университет



Развитие кадрового менеджмента в организациях современной Якутии



ЯКУТСКИЙ ИНСТИТУТ ЭКОНОМИКИ

САНКТ-ПЕТЕРБУРГСКИЙ
АКАДЕМИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ

Якутский институт экономики

**РАЗВИТИЕ
КАДРОВОГО
МЕНЕДЖМЕНТА
В ОРГАНИЗАЦИЯХ
СОВРЕМЕННОЙ ЯКУТИИ**

Монография

Санкт-Петербург
2016

УДК 331.108:005.95

ББК 65.050

P17

Рецензенты:

профессор Финансово-экономического института
Северо-Восточного федерального университета
им. М. К. Аммосова

д-р экон. наук, профессор **А. А. Попов**

ведущий научный сотрудник

Института гуманитарных исследований и проблем
малочисленных народов Севера СО РАН

д-р ист. наук **Н. И. Бурнашева**

P17 Развитие кадрового менеджмента в организациях современной Якутии: монография / под ред. д-ра социол. наук, проф. И. И. Подойницыной. — СПб.: Издательство Санкт-Петербургского академического университета, 2016. — 184 с.; ил.

ISBN 978-5-94047-150-9

В коллективной монографии представлены результаты комплексного междисциплинарного исследования, организованного преподавателями Якутского института экономики Санкт-Петербургского академического университета по следующим направлениям: перспективы развития бюджетной, налоговой политики в РС(Я), становление малого и среднего бизнеса, влияние трудовой миграции на развитие экономики региона, совершенствование кадровых технологий. Преподаватели-исследователи показывают динамизм происходящих в северной республике социально-экономических процессов, стремление топ-менеджеров ведущих предприятий и организаций столицы республики к внедрению новых кадровых методик.

Издание предназначено для экономистов, социологов, специалистов сферы HR-менеджмента.

УДК 331.108:005.95

ББК 65.050

ISBN 978-5-94047-150-9

© Коллектив авторов, 2016

© САУ, 2016

ОГЛАВЛЕНИЕ

Введение	5
Глава 1. Экономическая ситуация в Республике Саха (Якутия)	11
1.1. Анализ и перспективы развития бюджетной и налоговой политики Республики Саха (Якутия)	11
1.2. Перспективы развития финансовой и банковской системы в Республике Саха (Якутия).....	28
1.3. Оценка состояния и перспективы развития экономического потенциала Республики Саха (Якутия).....	42
1.4. Развитие бизнеса в Республике Саха (Якутия) ...	57
1.5. Трудовая миграция населения и ее влияние на экономику республики	79
Глава 2. Характеристика кадровых технологий в современных организациях	91
2.1. Совершенствование подбора и найма персонала в современных организациях	91
2.2. О механизме повышения уровня правовой грамотности государственных гражданских и муниципальных служащих Республики Саха (Якутия)	101
2.3. Мотивация труда в кризисный период	109
2.4. Управление персоналом в саморазвивающейся корпорации	123
2.5. Совершенствование методов оценки персонала как один из факторов эффективного управления человеческими ресурсами.....	136
2.6. Качественные характеристики современного менеджера.....	149
2.7. Гуманистический подход к управлению персоналом	162
Заключение	174

Авторский коллектив

Ирина Ивановна Подойницына — д-р социол. наук, профессор Финансово-экономического института ФГАОУ ВО «Северо-Восточный федеральный университет им. М. К. Аммосова».

Вилена Васильевна Семенова — преподаватель Якутского института экономики Санкт-Петербургского академического университета.

Мария Васильевна Черова — канд. экон. наук, доцент ФГАОУ ВО «Северо-Восточный федеральный университет им. М. К. Аммосова».

Елена Махмутовна Попова — старший преподаватель Якутского института экономики САУ.

Ирина Валерьевна Скрябина — канд. экон. наук, доцент ФГАОУ ВО «Северо-Восточный федеральный университет им. М. К. Аммосова».

Андрей Андреевич Данилов — преподаватель Якутского института экономики САУ.

Григорий Григорьевич Фролов — старший преподаватель Якутского института экономики САУ.

Евгения Сергеевна Мельникова — преподаватель Якутского института экономики САУ.

Семен Федотович Соловьев — канд. полит. наук, преподаватель Высшей школы инновационного менеджмента при Главе Республики Саха (Якутия).

Любовь Дмитриевна Заярная — канд. филос. наук, заведующая кафедрой менеджмента Якутского института экономики САУ.

Жанна Викторовна Порядина — старший преподаватель Якутского института экономики САУ.

Федор Васильевич Тяптиргянов — старший преподаватель Якутского института экономики САУ.

Анастасия Афанасьевна Белоконева — старший преподаватель Якутского института экономики САУ.

Кто повторяет старое и узнает новое,
тот может и управлять.
Конфуций

Хотите подчинить себе других —
начинайте с себя.
Люк де Клапье Вовенарг

ВВЕДЕНИЕ

Российские и зарубежные эксперты, бизнес-консультанты, которые проводили исследования в компаниях в кризисный и посткризисный периоды, отмечают, что в это время меняется не только экономическая политика данных фирм, но претерпевает изменение и кадровый менеджмент. В обществе распространено суждение, что в ситуациях кризиса и в ранний посткризисный период рядовые представители персонала занимают выжидательную позицию (не меняют места работы, не спешат высказывать свою точку зрения). Повышается уровень социального пессимизма: люди теряют веру, что их организация в ближайшую перспективу будет процветать. В процессе труда усиливается давление антимотиваторов — сотрудники не желают проявлять инициативу, а внедрение инноваций рассматривается ими как неуместное занятие. Топ-менеджеры также меняют стратегию и тактику поведения: к примеру, они урезают инвестиции, сокращают издержки, везде, где это возможно и даже невозможно, замораживают расширение бизнеса на рискованных рынках. В сфере деловых коммуникаций, межличностных отношений между партнерами начинают фиксироваться напряженность и недоверие.

В то же время встречаются и другие подходы и к ведению бизнеса, и к организации кадрового менеджмента в условиях кризиса и повышенной неопределенности в обществе. Об

этом также свидетельствуют авторы проводимых в трудовой сфере бенчмаркингов. В некоторых фирмах топ-менеджеры занимают такую позицию: надо продолжать работать согласно стратегии развития фирмы, продолжать вкладывать деньги в рекламу, НИОКР, управленческие нужды. Кроме того, топ-менеджеры начинают уделять удвоенное внимание командной работе, мотивации сотрудников, помня установку, что одна из основных задач в кризис — подобрать нужных людей.

Преподаватели Якутского института экономики — филиала Санкт-Петербургского академического университета в процессе подготовки данной коллективной монографии поставили *основной целью* выявить, как живут и функционируют трудовые коллективы Республики Саха (Якутия) в условиях кризиса, проанализировать методики и технологии управления персоналом в современных организациях республики на фоне сложившейся экономической ситуации. Для выполнения этой цели необходимо было решить ряд *частных задач исследования* (в зависимости от направления научного поиска):

- проанализировать тенденции и перспективы развития по основным направлениям экономики в Республике Саха (Якутия): финансовая, банковская сферы, налоговая политика, формирование бюджета республики, развитие бизнеса, трудовые миграции;
- проанализировать, как происходит подбор и найм персонала в современных организациях, в том числе в органах государственной службы, выявить пути совершенствования данной кадровой технологии;
- выявить особенности мотивации труда в организациях в кризисной экономической ситуации в республике, сформулировать методы совершенствования программ мотивации;
- проанализировать методы оценки персонала в организациях, выявить «слабые звенья» в осуществлении данной кадровой процедуры;

- рассмотреть саморазвивающуюся корпорацию как одну из продвинутых форм функционирования современной организации (в том числе и в сфере образования), и особенности управления персоналом в ней;
- изучить и типологизировать профессиональные и личностные черты современного менеджера;
- проанализировать особенности гуманистического подхода к управлению человеческими ресурсами как одного из самых прогрессивных и направленных в будущее стратегических кадровых подходов.

Объектом комплексного, междисциплинарного исследования, которое лежит в основе данной коллективной монографии, является управление персоналом в организации как осознанная и целенаправленная деятельность людей. Предмет исследования — методы, инструменты, технологии управления персоналом, предложения по их совершенствованию, рассмотренные в контексте определенных экономических условий, сложившихся в Республике Саха (Якутия).

Глава первая коллективной монографии посвящена анализу текущей экономической ситуации в РС(Я) на основе использования методов экономического и сравнительно-статистического анализов. Авторы § 1.1 «Анализ и перспективы развития бюджетной и налоговой политики РС (Я)» к. э. н. М. В. Черова, В. В. Семенова рассматривают основные параметры и характеристики бюджета Республики Саха (Якутия), результативность и целевое использование бюджетных средств, а также приоритеты современной налоговой политики. Используется метод контент-анализа документов — авторы рассматривают трансформации в экономической сфере в опоре на законопроекты Республики Саха (Якутия), касающиеся бюджетной и налоговой политики. Автор § 1.2 «Перспективы развития финансовой и банковской сферы в РС(Я)» Е. М. Попова проводит сравнительный анализ тенденций развития банковской сферы Республики Саха (Якутия) и Российской

Федерации, осуществляется попытка прогнозирования развития этой важнейшей сферы республики в ближайшей и среднесрочной перспективе. Параграф 1.3 «Оценка состояния и перспективы развития экономического потенциала Республики Саха (Якутия)», написанный к. э. н. И. В. Скрыбиной, содержит богатый фактологический материал по поводу развития природно-ресурсного, производственного, инфраструктурного, социально-трудового, инвестиционного потенциалов республики, а также прогнозы развития алмазо-бриллиантового комплекса РС(Я), одной из главных составляющих имиджа республики. В § 1.4 «Развитие бизнеса в Республике Саха (Якутия)», подготовленном А. А. Даниловым, теоретические, концептуальные выводы по поводу становления бизнес-сферы в столице республики подкрепляются эмпирическими изысканиями, а конкретно — данными онлайн-опроса жителей шести районов республики. Параграф снабжен богатым иллюстративным материалом. Параграф 1.5 «Трудовая миграция населения и ее влияние на экономику республики», написанный Г. Г. Фроловым, посвящен одной из самых обсуждаемых в местной печати и в научном поле тем — необходимости (или, напротив — ненужности) для республики использования труда мигрантов и гастарбайтеров. В параграфе комментируются положения Стратегии социально-экономического развития г. Якутска до 2032 г., а также анализируются данные пилотного социологического опроса 100 представителей Республики Армения, проживающих и работающих в столице Республики Саха (Якутия).

Глава вторая посвящена анализу особенностей кадрового менеджмента в организациях и на промышленных предприятиях столицы республики, кадровый менеджмент рассматривается под ракурсом различных теоретических концепций и метатеорий. Теоретические тезисы подкрепляются (или отвергаются) с помощью индуктивного метода. В качестве одного из методов эмпирического анализа используется метод сравнения case-study, т. е. преподава-

тели выбирают из практики жизнедеятельности предприятий два-три примера по поводу применения того или иного метода кадрового менеджмента и сравнивают их между собой. Иногда сравнение проводилось с зарубежным методом (например, с японским). Использовался также метод «идеальных типов», т. е. практические, реально существующие примеры соотносились с эталонными — на этом «стыке» рождались рекомендации по совершенствованию кадровых технологий.

Параграф 2.1 «Совершенствование подбора и найма персонала в современных организациях» подготовлен Е. С. Мельниковой, основан на использовании дедуктивного подхода — анализе специальной литературы и индуктивного подхода — сравнительном анализе ключевой кадровой технологии, подборе и найме персонала в двух фирмах. Параграф 2.2 «О механизме повышения уровня правовой грамотности государственных гражданских и муниципальных служащих РС(Я)» написан к. полит. н. С. Ф. Соловьевым и посвящен тестированию гражданских служащих на знание законодательства при аттестации. Исследователи из Якутского института экономики не могли обойти вниманием и такую популярную в кадровом менеджменте тему как мотивация трудового поведения в организациях. Отметим, что важность этой темы особенно возрастает в кризисный и посткризисный период, когда меняются культурные установки работающих. Отрадно, что не всегда они меняются к худшему. Об этом говорится в § 2.3 «Мотивация труда в кризисный период», написанном к. филос. н. Л. Д. Заярной.

Авторы § 2.4 под названием «Совершенствование методов оценки персонала как один из факторов эффективного управления человеческими ресурсами» д. с. н. И. И. Подойницына и Ж. В. Порядина рассматривают три основных подхода к управлению человеческими ресурсами (экономический, организационный, гуманистический), а также различные методы деловой оценки, такие как традиционная и нетрадиционная аттестация. Параграф 2.5 «Управление

персоналом в саморазвивающейся корпорации», автор — д. с. н. И. И. Подойницына, анализирует такой феномен сегодняшнего времени, как саморазвивающаяся корпорация и система управления персоналом в ней, причем модель корпорации с несколькими включенными в нее монобизнесами рассматривается и в применении к Санкт-Петербургскому академическому университету. Привлечение иллюстративного материала обогащает данный параграф. Параграф 2.6 «Качественные характеристики современного менеджера», написанный Ф. В. Тяптиргяновым, рассматривает менеджера XXI в. как лидера производства, анализируются составляющие элементы личностной силы менеджера и подходы к формированию лидерских качеств в национальных моделях менеджмента. И, наконец, заключает главу вторую § 2.7 «Гуманистический подход к управлению персоналом», авторы — д. с. н. И. И. Подойницына, А. А. Белоконова — выделяют гуманистический подход как один из самых перспективных в менеджменте, по сравнению, скажем, с тейлоризмом, фордизмом и другими экономическими менеджериальными подходами.

Введение и заключение коллективной монографии подготовлены д. с. н. И. И. Подойницыной, выводы и рекомендации по проведенному авторским коллективом исследованию обсуждались на методологических семинарах в ЯИЭ. Научная новизна данного исследования состоит в анализе конкретных методик и технологий управления персоналом, применяемых в организациях в условиях экономического кризиса в Республике Саха (Якутия), и в предложениях по их совершенствованию.

Глава 1

ЭКОНОМИЧЕСКАЯ СИТУАЦИЯ В РЕСПУБЛИКЕ САХА (ЯКУТИЯ)

1.1. Анализ и перспективы развития бюджетной и налоговой политики Республики Саха (Якутия)

Бюджетная и налоговая политика Республики Саха (Якутия) является основным и ключевым направлением для развития социально-экономической сферы Республики Саха (Якутия).

Анализ и перспективы развития бюджетной политики

Бюджетная политика Республики Саха (Якутия) на 2013–2015 гг. сформирована на основании Бюджетного кодекса Российской Федерации [1], Бюджетного послания Президента Российской Федерации [2], Бюджетного послания Президента Республики Саха (Якутия) «Об основных направлениях бюджетной и налоговой политики в Республике Саха (Якутия) на 2013–2015 год» [3], Закона Республики Саха (Якутия) «О бюджетном устройстве и бюджетном процессе Республики Саха (Якутия)» от 5 февраля 2014 г. № 1280-З № 111-V (с измен. от 17.06.2015 г.)» [4].

К основным целям и задачам бюджетной политики Республики Саха (Якутия) на 2013–2015 гг. относится:

- реализация федеральных направлений бюджетной политики;
- повышение эффективности бюджетных расходов;
- социальная поддержка населения;
- модернизация здравоохранения;

- модернизация системы образования;
- развитие и повышение конкуренции малого и среднего предпринимательства;
- поддержка сельского хозяйства и экономики села;
- поддержка жилищного строительства;
- внедрение инноваций в экономику.

Рассмотрим основные параметры и характеристики бюджета Республики Саха (Якутия) на 2013–2015 гг. (табл. 1). В соответствии с Законом Республики Саха (Якутия) от 7 ноября 2013 г. № 15-V «О внесении изменений в Закон Республики Саха (Якутия) «О государственном бюджете Республики Саха (Якутия) на 2013 год» [5], предусмотрено всего доходов 133 038,9 млн руб., фактическое исполнение составляет 136 768,6 млн руб., процент исполнения 102,8. Расходы бюджета при плане 153 573,7 млн руб., фактически исполнены на 148 859,5 млн руб., процент исполнения 96,9. Бюджет Республики Саха (Якутия) на 2013 г. предусматривает наибольший размер по источникам финансирования дефицита бюджета в сумме 20 534,8 млн руб. по сравнению с 2014 и 2015 гг. Плановые назначения источников финансирования бюджета: государственные ценные бумаги 550,0 млн руб., кредиты кредитных организаций 7546,1 млн руб., бюджетные кредиты 1003,1 млн руб., изменение остатков средств на счете 4143,8 млн руб. и др.

На основании Закона Республики Саха (Якутия) от 15 декабря 2014 г. № 1388-З № 329-V «О внесении изменений в Закон Республики Саха (Якутия) «О государственном бюджете Республики Саха (Якутия) на 2014 год» [6], утверждено всего: доходы на 151 367,0 млн руб., фактическое исполнение составляет 155 216,0 млн руб., процент исполнения составляет 102,5. Расходы бюджета при плане 166 067,7 млн руб. фактически исполнены в объеме 158 853,3 млн руб., процент исполнения 95,6.

В соответствии с Законом Республики Саха (Якутия) от 14 октября 2015 г. № 1487-З № 531-V «О внесении изменений в Закон Республики Саха (Якутия) «О государственном

Таблица 1
Структура государственного бюджета РС(Я) на 2013–2015 гг., млн руб.

Показатели	2013		% исп.	2014		% исп.	2015		% исп.
	План	Факт		План	Факт		План	Факт (по сост. на 01.11.15 г.)	
	Доходы	133 038,9	136 768,6	102	151 367,0	155 216,0	102	171 353,6	136 258,1
Расходы	153 573,7	148 859,5	97	166 067,7	158 853,3	95	179 163,6	136 000,2	76
Дефицит бюджета	20 534,8	12 090,9	58	14 700,7	3637,2	24	7810,0	258	3

бюджете Республики Саха (Якутия) на 2015 и на плановый период 2016 и 2017 год» [7], предусмотрено всего: доходы в сумме 171 353,6 млн руб., расходы в сумме 179 163,6 млн руб., источники финансирования дефицита бюджета в сумме 7810,0 млн руб.

Основными источниками доходов Республики Саха (Якутия) являются безвозмездные поступления в виде дотаций, субвенций, субсидий и иные межбюджетные трансферты из федерального бюджета Российской Федерации. Всего предусмотрено безвозмездных поступлений на 2013 г. 63 900,3 млн руб., на 2014 г. — в сумме 74 594,3 млн руб., на 2015 г. — в сумме 68 497,8 млн руб., в том числе дотации на выравнивание бюджетной обеспеченности муниципальных районов (городских округов) Республики Саха (Якутия) на 2013 г. — в сумме 10 654,2 млн руб., на 2014 г. — в сумме 10 213,2 млн руб., на 2015 г. — в сумме 13 577,9 млн руб. (в ред. Закона РС(Я) от 14.10.2015 № 1487-3 № 531-V) [7].

Распределение дотаций на выравнивание бюджетной обеспеченности между муниципальными районами (улусами) Республики Саха (Якутия) формирует-

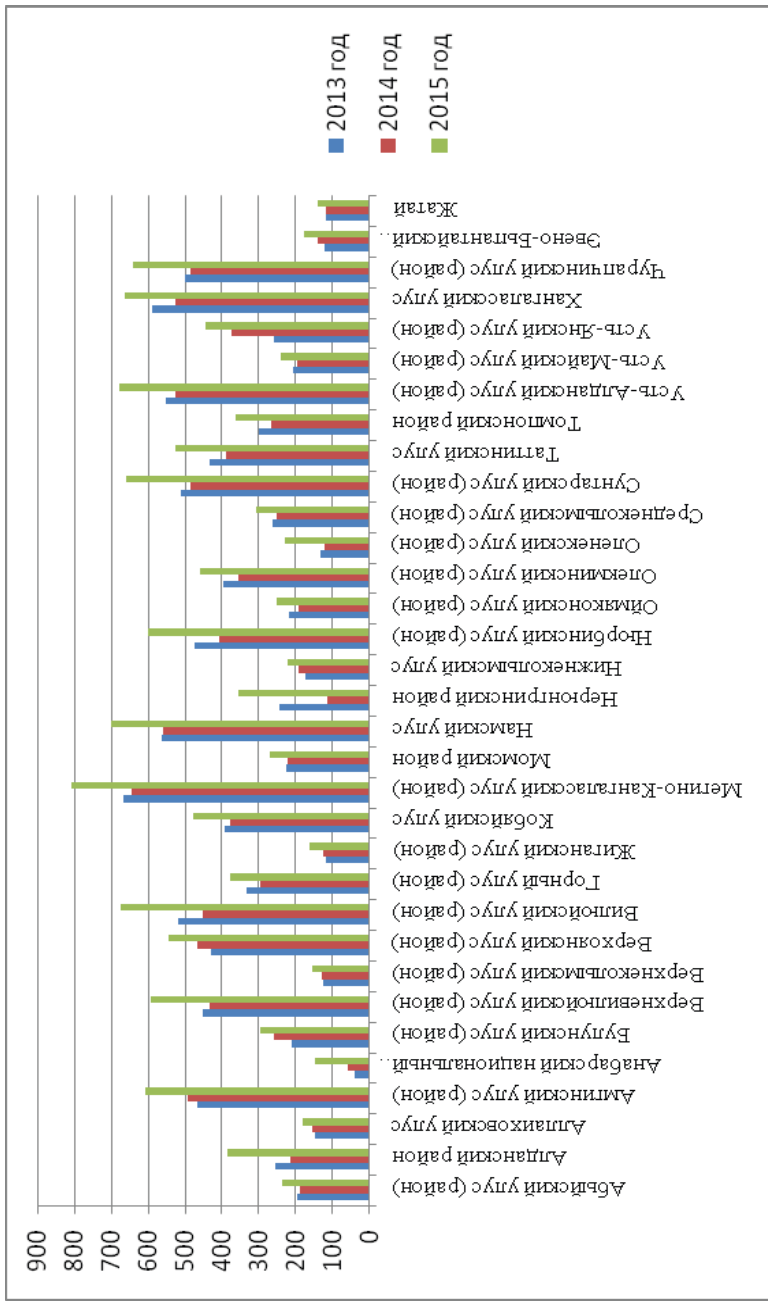


Рис. 1. Распределение дотаций на выравнивание бюджетной обеспеченности муниципальных районов (городских округов) Республики Саха (Якутия)

ся в соответствии с Законом Республики Саха (Якутия) от 13 июля 2005 г. 258-З № 523-III «О выравнивании бюджетной обеспеченности муниципальных образований Республики Саха (Якутия)» (в ред. от 26.11.2014).

Рассмотрим распределение бюджетных ассигнований и лимитов бюджетных обязательств Республики Саха (Якутия) по видам расходов Республики Саха (Якутия) на 2013–2015 г. (табл. 2). Наибольший удельный вес к общему итогу расходов за 2013–2015 гг. приходится на следующие выплаты:

1. Расходы на образование (22,6%), в том числе:

- финансовое обеспечение учреждений начального общего, основного общего, среднего (полного) образования;
- проведение капитального и текущего ремонта зданий общеобразовательных учреждений;
- приобретение транспортных средств и оборудования и другое.

2. Расходы на жилищно-коммунальное хозяйство (16%), в том числе:

- возмещение недополученных доходов организациям, оказывающим коммунальные услуги населению в связи с государственным регулированием тарифов;
- проведение капитального ремонта многоквартирных домов;
- софинансирование муниципальных программ по энергосбережению и повышению энергетической эффективности.

3. Расходы на здравоохранение (11%), в том числе:

- финансовое обеспечение учреждений здравоохранения;
- укрепление материально-технической базы медицинских учреждений, внедрение современных информационных систем в здравоохранение, внедрение стандартов медпомощи;
- льготное лекарственное обеспечение отдельных категорий граждан.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В результате проведенного преподавателями Якутского института экономики комплексного, междисциплинарного исследования, осуществленного по нескольким важным экономическим и управленческим вопросам, творческий коллектив пришел к следующим *основным выводам*:

1. Наиболее заметными результатами проведения бюджетной политики в Республике Саха (Якутия) за последние годы стали: упорядочение основных социальных обязательств; введение более четких методик распределения основных межбюджетных трансфертов; переход от годового к среднесрочному финансовому планированию; внедрение программно-целевого принципа формирования бюджета республики.

2. Одной из особенностей в области налоговой политики является предоставление различных налоговых послаблений. Так, в РС(Я) введены «налоговые каникулы» для вновь созданных малых и средних бизнес-предприятий в пределах двух календарных лет.

3. Наряду с несомненными достижениями в финансовой сфере РС(Я), наблюдаются и негативные тенденции. Официальная статистика пока не отражает, но неофициальные источники (интервью с работниками ряда организаций реального сектора экономики) констатируют усиливающиеся тенденции взаимных неплатежей. Отмечается рост просроченной задолженности по заработной плате.

4. Для развития банковской системы РС(Я) характерны общероссийские тенденции. В последние годы наблюдается стабильный тренд на централизацию банковского бизнеса. Все крупные федеральные банки укрупняют подразделения учета и сопровождения банковских операций на уровне головных структур, оставляя на местах исключительно функции непосредственного обслуживания клиентов и точки продаж.

5. Созданный «Почта банк» будет способствовать вовлечению значительного числа сельского населения в сферу банковского обслуживания в основном по пассивным и комиссионным операциям, вытеснив микрофинансовые организации.

6. Деятельность ПАО «Алмазэргиенбанк» должна в большей мере быть нацелена на решение проблем развития экономики республики, получив поддержку со стороны исполнительной власти региона.

7. Проведенный обзор научных работ позволяет выделить *базовые компоненты экономического имиджа региона*: природно-ресурсный, производственный, инфраструктурный, социально-трудовой, инновационный, интеллектуальный. *Главным конкурентным преимуществом Якутии является ее природно-ресурсный компонент.*

8. В РС(Я) фиксируется низкий уровень работы с населением в плане просвещения, оповещения и общего уровня информации, касающейся бизнеса. Уровень доходов влияет на сознание, мотивацию и желание проявлять инициативу в области развития частного предпринимательства. А также это указывает на недостаточную поддержку государством данной сферы экономики. Наблюдается большой разрыв между желанием и возможностями создания бизнеса.

9. Рыночные механизмы регулирования экономики определяют необходимость осуществления государственного управления миграционными процессами. *Миграционные процессы происходят стихийно и в настоящее время не являются реальным фактором выравнивания межрегиональной дифференциации социально-экономического развития.*

10. Для того чтобы управление персоналом осуществлялось эффективно и приводило организацию к достижению поставленных целей, необходимо применять новые, современные методы отбора персонала. К новым методикам в управленческой сфере не стоит относиться с опаской, а следует стараться опробовать их, тогда появится шанс набрать отличную команду для развития деятельности.

11. Основным механизмом повышения уровня правовой грамотности государственных гражданских и муниципальных служащих является *установление квалификационных требований к профессиональным знаниям и навыкам* для замещения должностей гражданской и муниципальной службы.

12. Появилось новое явление — это регулярно саморазвивающаяся компания. Данная компания обладает способностью переходить на новый уровень развития, с возрастанием уровня выполнения своей миссии заблаговременным предупреждением проявления негативных внешних и внутренних тенденций. Саморазвивающаяся компания имеет четырехуровневую систему управления персоналом, в нее входит несколько монобизнесов. Одним из удачных примеров саморазвивающейся корпорации является Санкт-Петербургский академический университет.

13. В условиях экономического кризиса мотивация к труду усиливается также в связи с неопределенностью и возможными нежелательными изменениями, которые могут произойти. Мотивация происходит, исходя скорее из «теории Х», чем из «теории Y»: это мотивация нужды, угрозы безработицы и нехватки денег.

14. В организациях РС(Я) на сегодняшний день практически не используются современные методы осуществления процесса оценки персонала, в том числе и проведения аттестации.

15. Устаревшая модель трудовых отношений «начальник — подчиненный» уже не отвечает современным требованиям менеджмента, в настоящее время происходит стремительный переход к такой *модели управления, как «лидер — последователь»*.

16. Разница между подчиненным и последователем заключается в том, что последователь раскрывает свой потенциал, в то время как подчиненный сильно ограничен поручениями руководства.

17. Современный менеджер должен обладать незаурядными интеллектуальными способностями, широким кругозором; профессионал, человек всесторонне развитый, осознающий всю степень ответственности, лежащей на его плечах.

18. При гуманистическом подходе управление персоналом формулируется как *концепция управления человеком*, а основные задачи управления персоналом — это адаптация, развитие культуры организации. Этот подход кажется для сегодняшнего мира наиболее адекватным, однако *в России он используется еще редко*.

В данной монографии мы писали, что развитие организации и развитие ее персонала во многом зависит от влияния динамических сил внешней среды, макропроцессов, происходящих в ней. Именно поэтому мы вначале изучили социально-экономическую ситуацию в Республике Саха (Якутия), ее основные характеристики, потенциал, прогнозы развития, а затем раскрыли тему кадрового менеджмента в современных организациях (и на предприятиях) РС(Я). Ниже представлена итоговая схема (рис. 24), в которой мы попытались в концентрированном виде визуализировать основные блоки управления персоналом, их взаимосвязь и влияние отдельных компонентов внешней среды на их функционирование и развитие.

Итак, мы представили процесс управления персоналом в организации, состоящим из четырех блоков, четырех составляемых: Персонал (люди, вовлеченные в трудовой процесс); Технологии (производственные, инновационные, информационные, педагогические и др.); Знания, или нематериальные активы организации; Ресурсы, материальные основы организации (изображены полужирным шрифтом). Все эти блоки взаимосвязаны и взаимообусловлены. Что может повлиять на их развитие, какие факторы, идущие извне? Обычным шрифтом мы изобразили те макропроцессы, социальные силы, которые способны оказать влияние на организацию — об этом повествуется в монографии. К примеру,

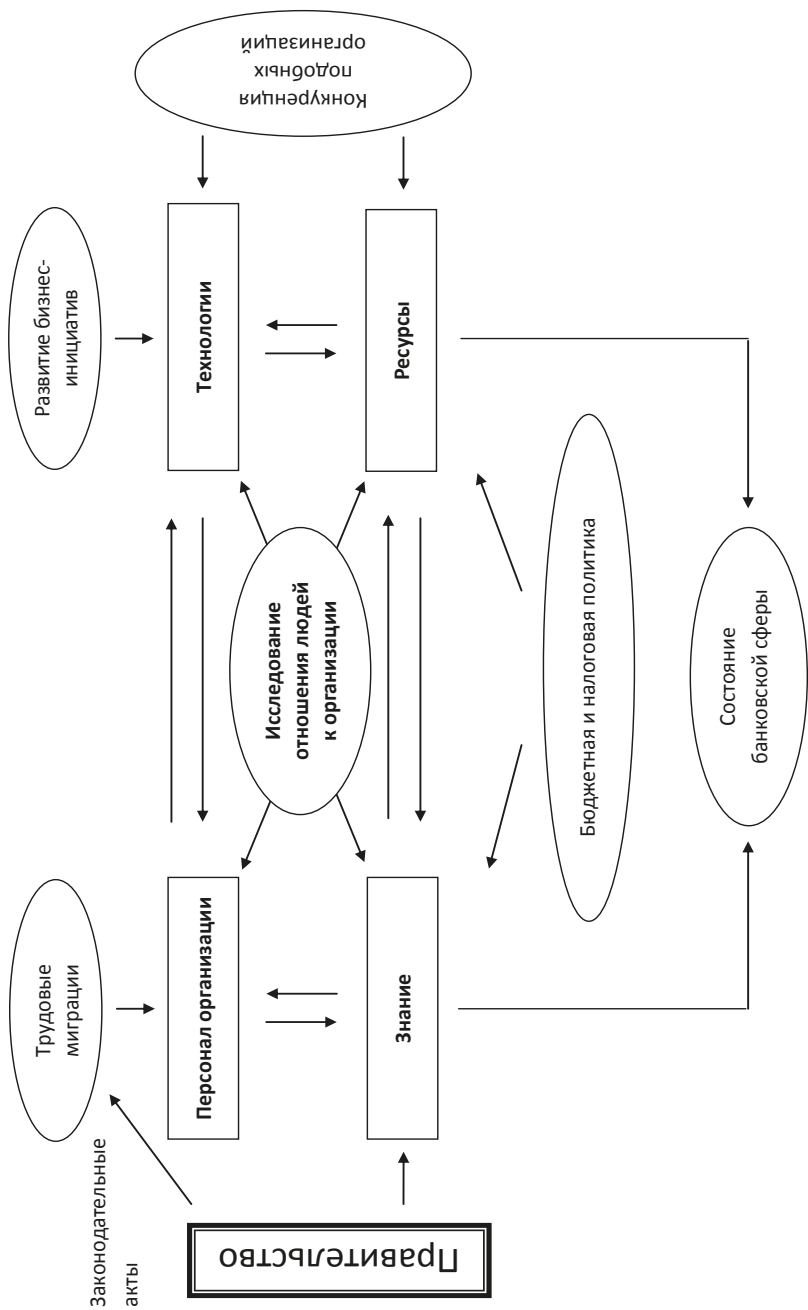


Рис. 24. Цикл управления персоналом и влияние внешней среды

трудовые миграции могут повлиять скорее на подбор, отбор и найм персонала, что и отмечено стрелкой на Схеме. Бизнес-инициативы, инновации влияют на развитие технологий и др. Отметим также, что исследованиям, мониторингам и бенчмаркингам персонала мы придали особое значение, поместив их в центр Схемы, так как исследования не только обогащают нас новой информацией, но и меняют отношение ко всем процессам в организации в целом.

Выделим основные концептуальные выводы по двум главам, касающимся анализа экономической ситуации в регионе и развития кадрового менеджмента в организациях и предприятиях РС(Я). Мы видим, что выводы подчеркивают наличие в якутском обществе не только позитивных тенденций и перспектив, но допускают, к сожалению, и негативный сценарий развития событий. Для того чтобы избежать негативных тенденций, в каждом параграфе были предложены *рекомендации*, перечислим главные из них:

1. Разработать в государственном органе систему функциональных и специальных квалификационных требований, включающих требования к правовым знаниям в соответствии с категориями и группами должностей гражданской службы.

2. Разработать тестовые вопросы по каждой категории и группе должностей гражданской службы на знание конкретных нормативных правовых актов РФ и РС(Я).

Для того чтобы повысить эффективность управления учебной организации в саморазвивающейся корпорации, необходимо:

3. Повысить заинтересованность людей, в данном случае членов корпорации, в полной отдаче, чтобы «убрать» или крайне минимизировать такую угрозу, как «уменьшение значимости *культурных ценностей*», необходимо также ввести технологии управления по конечным результатам — *мотивационные бонусы* за опубликованную статью и другие достижения.

4. Акцентировать внимание на *командной работе*, которая необходима в учебных филиалах на региональном уровне в целях открытости обмена информацией, совершенствования горизонтальных и вертикальных коммуникационных взаимодействий, установления конструктивной критики, сублимации личных эгоистических целей ради выполнения корпоративной миссии.

В исследуемых нами якутских организациях вполне могли бы использовать следующие кадровые технологии:

5. Нестандартные методы подбора персонала, такие как: поиск специалистов на конференциях тематического характера и на профессиональных выставочных мероприятиях; подписка на каком-либо тематическом веб-ресурсе, который специализируется на предоставлении сервиса по размещению объявлений соискателей и работодателей. В организациях, где предусматривается найм персонала на конкурсной основе, рекомендуется чаще использовать отбор специалистов, исходя из тщательного и объективного изучения индивидуальных особенностей претендента на вакантное место и прогнозирования эффективности его работы.

6. Внедрение *Программы вовлеченности работников в дела компании* изменило бы характер мотивации, сделало бы ее более содержательной, направленной на развитие способностей работников, а не только на получение денег и «спасение» от кризиса. Можно было порекомендовать применять в якутских организациях *оплату труда в соответствии с квалификацией* и *Программу заслуг работников* — именно в этих формах мотивирования и стимулирования труда нуждаются якутские специалисты.

7. Современные и нетрадиционные методы осуществления процесса оценки персонала, в том числе проведения аттестации; мы рекомендуем в процессе аттестации использовать такие методики, как «360 градусов», ранжирование и четкая шкала оценок.

8. Увеличить государственное финансирование программ развития предпринимательства и одновременно снизить

ставки по кредитам, связанным с организацией бизнеса. Использовать китайский и европейский менеджмент в сфере организации бизнеса, в частности шире использовать фриланс для работы в бизнес-структурах при посредстве Интрнета жителей отдаленных улусов республики.

9. В организациях воспитывать менеджера-лидера, который способен противостоять кризисным явлениям и владеть такими качественными характеристиками, как видение развития организации, целостность характера, сила воли.

10. Использовать опыт зарубежного менеджмента, в частности Японии, по формированию гуманистического подхода в менеджменте: важная составляющая корпоративной культуры организации — это максимальная прозрачность и открытость действий администрации. Сотрудники включены в деятельность предприятия комплексно, видят проблемы, которые решает администрация, понимая и ценя ее усилия.

Развитие кадрового менеджмента — это многоплановый, сложный процесс. В данной коллективной монографии нам удалось поговорить об основных, но не обо всех кадровых технологиях. Ниже представлена итоговая схема (рис. 25), в которой мы постарались продемонстрировать наши выводы визуально и выделить основные направления в развитии кадрового менеджмента при использовании гуманистического подхода.

Комментируя данную схему, стоит отметить, что в центр схемы мы поместили понятие управления персоналом в саморазвивающейся корпорации. В данном случае мы представили Санкт-Петербургский академический университет как саморазвивающуюся корпорацию. В будущем количество саморазвивающихся корпораций будет увеличиваться. Мы рассмотрели, за счет каких факторов добиться, чтобы принятие управленческих решений в корпорации привело к развитию кадрового менеджмента и к эффективной работе персонала. В заголовке обозначено, что для

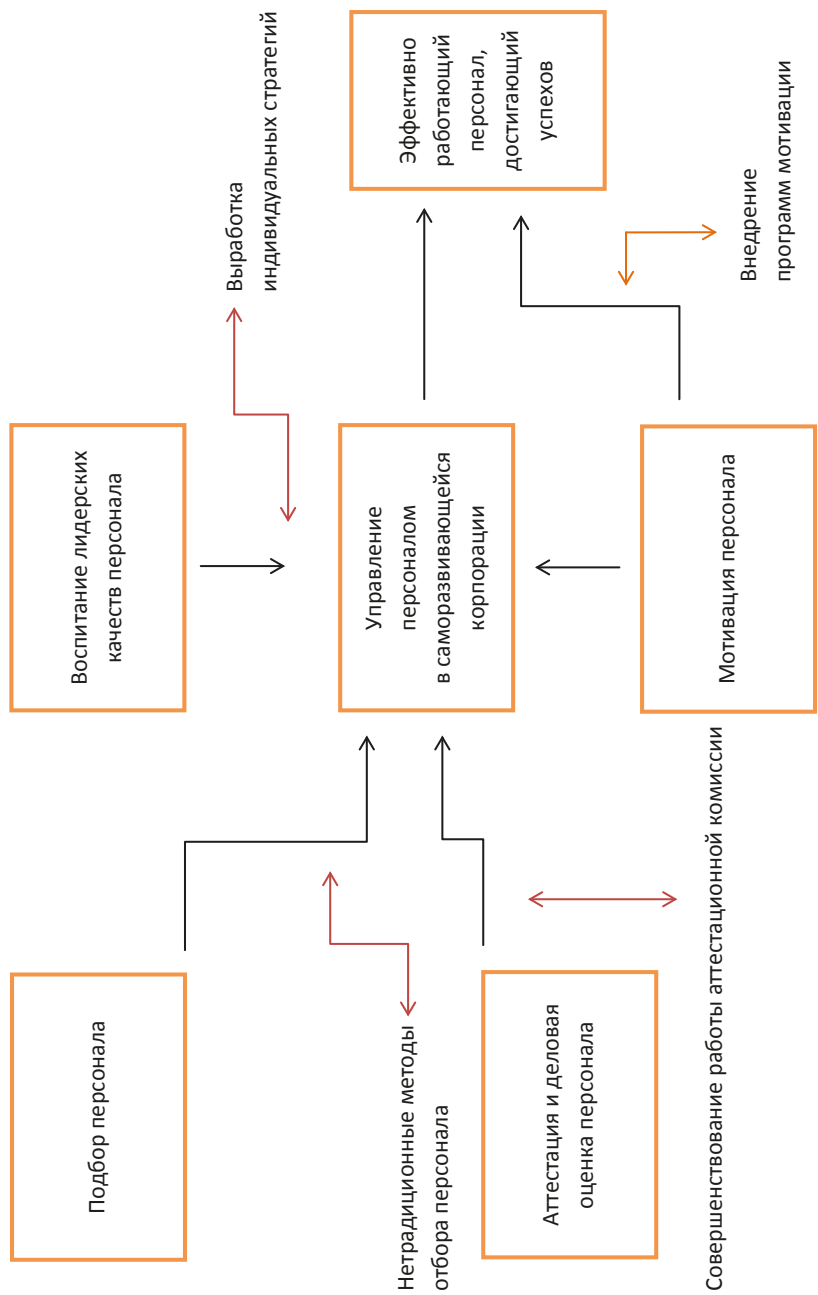


Рис. 25. Развитие кадрового менеджмента с помощью гуманистического подхода

этого стоит использовать гуманистический подход и развивать такие блоки кадрового менеджмента, как подбор, отбор и найм персонала; деловая оценка персонала; мотивационный и социально-психологический (воспитание лидерских качеств) блоки. Это именно те направления развития кадрового менеджмента, которые были подробно рассмотрены в монографии. Стрелками сбоку обозначены те новые методики и технологии, которые мы предлагаем использовать для развития кадрового менеджмента в современных организациях Республики Саха (Якутия).

Завершая коллективную монографию, мы выражаем уверенность, что использование гуманистического подхода в менеджменте, основанное на внимательном отношении к каждому члену трудового коллектива, к развитию и совершенствованию его профессиональных и личностных компетенций, приведет в будущем к процветанию Якутии.

САНКТ-ПЕТЕРБУРГСКИЙ
АКАДЕМИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ

Якутский институт экономики

**Развитие кадрового
менеджмента
в организациях
современной Якутии**

Монография

Заведующий редакцией научной и учебно-методической
литературы Издательства САУ
А. В. Блажко

Подписано в печать 29.06.2016 г.
Формат 60×90^{1/16}. Уч.-изд. л. 8,81. Усл. печ. л. 11,76.
Гарнитура SchoolBook. Бумага офсетная. Заказ № 154
Тираж 600 экз.

Издательство Санкт-Петербургского
академического университета
198103, Санкт-Петербург, Лермонтовский пр., д. 44
(812) 448-82-50
E-mail: izdat-ime@spbume.ru, izdat-ime@yandex.ru

Отпечатано в типографии ООО «РАЙТ ПРИНТ ГРУПП»
198095, Санкт-Петербург, ул. Розенштейна, д. 21

ISBN 594047150-1



9 785940 471509

Санкт-Петербургский академический университет

В коллективной монографии представлены результаты комплексного междисциплинарного исследования, организованного преподавателями Якутского института экономики Санкт-Петербургского академического университета по следующим направлениям: перспективы развития бюджетной, налоговой политики в РС(Я), становление малого и среднего бизнеса, влияние трудовой миграции на развитие экономики региона, совершенствование кадровых технологий. Преподаватели-исследователи показывают динамизм происходящих в северной республике социально-экономических процессов, стремление топ-менеджеров ведущих предприятий и организаций столицы республики к внедрению новых кадровых методик.

Издание предназначено для экономистов, социологов, специалистов сферы HR-менеджмента.

