

ББК 65.9(2)24+65.291.55
Т 780

Рецензенты:

М. С. Камзабаева — профессор кафедры управления
Новосибирского государственного университета
экономики и управления, д-р экон. наук;

Ю. Ю. Соловьева — доцент кафедры производственного
менеджмента Сибирской государственной
геодезической академии, канд. экон. наук

Труд и инновации : коллективная моногр. / под ред. д-ра экон.
Т 780 наук, проф. С. И. Сотниковой ; Новосиб. гос. ун-т экономики и
управления. — Новосибирск : НГУЭУ, 2013. — 172 с.

ISBN 978-5-7014-0615-3

В коллективной монографии представлены результаты научных исследований участников VI Сибирского кадрового форума (с международным участием), который проходил 24-27 апреля 2013 г. на базе Новосибирского государственного университета экономики и управления «НИИХ». В монографии представлены мнения, позиции руководителей и специалистов по персоналу в организациях, кадровых и консалтинговых фирмах, ученых, работников высшего образования на широкий круг проблем экономики труда и управления персоналом в условиях модернизации и инновационного развития экономики.

Данная монография представляет интерес для представителей органов власти, руководителей бизнес-структур, HR-специалистов, научных работников, а также аспирантов и студентов экономических и управленческих специальностей.

ББК 65.9(2)24+65.291.55

ISBN 978-5-7014-0615-3

© Новосибирский государственный
университет экономики и управления
«НИИХ», 2013

Научное издание

Труд и инновации

Подписано в печать 22.04.2013. Формат 60×84/16.
Уч.-изд. л. 9,38. Усл. печ. л. 10,0. Тираж 300 экз. Заказ

Новосибирский государственный университет экономики и управления
630099, Новосибирск, ул. Каменская, 56

Содержание

ПРЕДИСЛОВИЕ	6
1. КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТЬ ЧЕЛОВЕЧЕСКИХ РЕСУРСОВ КАК ФАКТОР ИННОВАЦИЙ В СФЕРЕ ТРУДА	13
1.1. К вопросу анализа категории трудового потенциала	13
1.2. Система детерминант конкурентоспособности человеческих ресурсов	17
1.3. Управление карьерой: смена парадигмы	24
1.4. Роль кадровой политики в повышении конкурентоспособности предприятия	32
1.5. Система российского высшего образования: особенности модернизации	38
2. ВЕКТОР ТРАНСФОРМАЦИИ УПРАВЛЕНИЯ ТРУДОМ: ПРОБЛЕМЫ И ПЕРСПЕКТИВЫ	47
2.1. Стимулирующая функция заработной платы: методический подход .	47
2.2. Трансформация оплаты труда в общем образовании при оказании государственных (муниципальных) услуг	56
2.3. Самоорганизация труда персонала: проблемы и решения	63
2.4. Формирование системы оценки и мотивации персонала на основе KPI	70
2.5. Оценка управленческого потенциала банковских служащих	77
2.6. Способы регулирования численности персонала: опыт, проблемы, перспективы	83
2.7. Проверка соблюдения требований гражданского и специального законодательства в ходе аудита управления персоналом	91
3. КОРПОРАТИВНАЯ КУЛЬТУРА: ПРОБЛЕМЫ, ПОДХОДЫ, РЕШЕНИЯ	96
3.1. Лояльность персонала: расхождение теории и практики	96
3.2. Роль мотивации персонала в системе менеджмента	104
3.3. Проблемы карьерного развития научно-педагогических работников вуза: организационный дауншифтинг	109
3.4. Социальный пакет как элемент системы стимулирования организации	115

1.3. Управление карьерой: смена парадигмы

В современном кадровом менеджменте наблюдается смена карьерной парадигмы, причем во многих аспектах:

1) от жесткого алгоритмизированного планирования карьеры организацией идет переход к карьерному самоменеджменту, т. е. сознательному и активному управлению работником собственной карьерой, как минимум на равноправных, партнерских позициях с руководством организации;

2) с «монокарьеры» сотрудники переориентируются на «многовариантную», допускающую реализацию в нескольких профессиональных сферах карьеру. На смену специалистам, реализующим свой карьерный потенциал в конкретной области деятельности (горизонтальная карьера), приходят «генералисты», которые способны совмещать горизонтальную и вертикальную карьеру, т. е. успешно осваивать вершины как управленческой иерархии, так и профессионального мастерства;

3) последовательно непрерывная линия карьеры заменяется моделью, предполагающей нелинейное карьерное развитие, которое включает как движение по вертикали (управленческая карьера) и горизонтали (профессиональная карьера), так и отступление, временную приостановку карьерного движения (дауншифтинг);

4) карьерный старт в наше время начинается очень рано. Еще обучаясь на начальных курсах в вузе (тем более, что срок обучения сократился с пяти лет — специалитет — до четырех — бакалавриат), многие студенты начинают работать. Конкретное представление о будущей карьере, построение личного карьерного плана происходит уже в старших классах школы. У автора есть опыт успешного проведения карьероориентированных обучающих программ для учеников 10–11 классов общеобразовательных школ;

5) от сугубо технологичного, утилитарного подхода к построению карьеры, особенно на начальных этапах (составление резюме по четкому рекомендованному и «проверенному» алгоритму, тщательная подготовка к прохождению кадровых собеседований, создание и представление работодателю в выгодном свете собственного карьерного портфолио — своеобразного реестра личных достижений), акцент смещается на соответствие внутренней системы ценностей человека логике и траектории выбираемого им карьерного пути;

6) достаточно размеренное и плавное карьерное продвижение многих специалистов народного хозяйства, связанное с пятилетним циклом экономического планирования и таким же периодом глобального обновления информации сменяется взрывным ростом скорости карьерных перемещений и ротаций, при этом информация уже обновляется практически каждый год;

7) привязанность карьеры к конкретному рабочему месту в организации меняется (особенно в сфере IT-технологий и сервиса) на работу в режиме «удаленного доступа», появляется «дистанционный» вариант карьеры, когда сотрудник работает дома, самостоятельно выбирая темп и ритм рабочей деятельности;

8) ориентир на работу в одной организации, учреждении, предприятии (парадигма «одна жизнь — одна карьера») сменяется установкой на множественную смену организаций при условии наработки достаточного опыта в каждой из них и даже смену профессиональных ниш (за период рабочей активности нормальным считается 7–8 подобных переходов — концепция «поливариативной карьеры»);

9) взамен развития отдельных специальных профессиональных компетенций важнее становится наработка так называемых карьерных мета-компетенций — универсальных психологических характеристик, высокая степень выраженности которых обеспечивает эффективную карьерную самореализацию, причем в самых разных сферах деятельности. К ним относятся, например, такие универсальные компетенции, как самоэффективность, адаптивность, готовность к изменениям, эмоциональный интеллект и др.;

10) на смену значительному влиянию социальных факторов на успешность карьеры (работа в трудовом коллективе, поддержка коллег, авторитет в профессиональном сообществе) идет возрастание роли личностных факторов (индивидуальные компетенции и личный вклад), а также поколенческих (система ценностей представителей определенного поколения, их установки на трудовую деятельность и деловое взаимодействие).

Можно схематично представить прежний и современный взгляд на карьеру (см. табл.). Реализуя многовариантную карьеру, человек в течение своей профессиональной жизни неоднократно меняет «точки реализации» собственного делового и личностного потенциала, проходя, тем самым, не один-единственный, а совокупность многих

карьерных циклов. При этом возможны и карьерные остановки и паузы (дауншифтинг), и это воспринимается не как поражение и карьерный крах, а как неотъемлемый и обоснованный этап, цель которого состоит в «переформатировании», переосмыслении своей самореализации и накоплении сил для возможной смены вектора профессионального и личностного развития.

**Изменение карьерной парадигмы
(авторский подход)**

Карьера раньше	Карьера сейчас
Человек как объект карьеры	Человек как субъект карьеры
Карьерный менеджмент	Карьерный самоменеджмент
Монокарьера	Многовариантная карьера
Непрерывная карьера	Нелинейная карьера
Начало карьеры после обучения	Ранний карьерный старт
Технология карьеры	Система ценностей
Низкая карьерная динамика	Высокая динамика карьеры
Локализованная «привязанная» карьера	Дистанционная «свободная» карьера
«Одна жизнь — одна карьера»	Поливариативная карьера
Узкие компетенции	Мета-компетенции
Социальные факторы	Личностные и поколенческие факторы

Развитие карьеры можно представить как *бифуркационную модель* — точки бифуркации (в иной терминологии, принятой у американских исследователей карьеры, в частности, у Эдгара Шейна³, — карьерные якоря) требуют не жестко регламентированного планирования карьеры, а гибкого управления ею. Карьерные якоря являются ведущими мотивами и основополагающими ценностями, на которые человек ориентируется при реализации карьеры. Эти якоря удерживают человека (отсюда и название «якорь») в рамках избранного вектора карьерного движения определенное, достаточное длительное время. И вместе с тем периодически в течение всей жизненной рабочей активности может происходить их смена. Соответственно ключевыми среди личностных факторов карьеры становятся

³ См.: Schein E. H. Career Anchors: Discovering Your Real Values. — San Francisco : Jossey-Bass / Pfeiffer, 1990. — 67 p.

поведенческая гибкость, способность к быстрой социальной адаптации, высокая обучаемость и готовность к саморазвитию.

На современном этапе социально-экономического развития страны, в условиях острой конкуренции и необходимости отвечать на многочисленные вызовы рынка труда возрастает потребность в так называемых мета-профессионалах или мульти-специалистах — уже не узкопрофильных работников, заточенных под определенную деятельность, а способных работать на стыке различных профессий и в состоянии эффективно «управлять разным». Самые интересные процессы стали происходить именно на границах между профессиональными компетенциями (согласно идее известного отечественного методолога Н. Г. Щедровицкого), там, где ни одна профессия полностью не работает, но могла бы работать совокупность профессий, их определенная кооперация. Так, современный менеджер в точном понимании смысла этого слова («управляющий» людьми, процессами) и есть такой мета-профессионал, владеющий различными компетенциями.

В условиях высокой динамики рабочей среды и неопределенности, множественности карьерного выбора осуществляется переход к нелинейному карьерному менеджменту. Карьера сейчас является уже совместно-творческой деятельностью сотрудника и организации, куда он устраивается на работу (в лице менеджера по персоналу, линейного менеджера — непосредственного руководителя и высшего руководства организации); сотрудника и организации-посредника в трудоустройстве (кадровые и консалтинговые агентства); сотрудника и его социального окружения (семья, коллеги, бывшие сокурсники). Человек становится *субъектом карьеры* (идеи субъектогенеза К. А. Абульхановой-Славской⁴), который сам определяет вектор профессионального и должностного развития.

На первый план в обеспечении успеха карьеры выходят личностные факторы, своего рода мета-компетенции — универсальные карьерные компетенции (в другой терминологии — надпрофессиональные навыки), позволяющие добиваться карьерного успеха безотносительно сферы деятельности⁵.

⁴ См.: Абульханова-Славская К. А. Стратегии жизни. — М.: Мысль, 1991. — 299 с.

⁵ Об этом см. подробнее: Могилёвкин Е. А. Карьерный рост: диагностика, технология, тренинг: монография. — СПб.: Речь, 2007. — 336 с.; Могилёвкин Е. А. Управление карьерой профессионала. Современные психологические технологии карьерного менеджмента: монография. — LAP, Lambert Academic Publishing, GmbH&Co, Saarbrücken, Deutschland, 2011. — 347 с.

Автором на основании ряда собственных исследований личностных факторов карьеры работников различных сфер деятельности предлагается *пятифакторная модель личностных мета-карьерных компетенций*⁶, где в качестве компонентов рассматриваются:

1) карьерная самоэффективность (базовая карьерная мета-компетенция — индивидуально воспринимаемая способность человека организовывать и выполнять действия необходимые для реализации карьеры);

2) интернальный локус контроля (личная ответственность за успехи и неудачи в карьере);

3) адаптивность (умение адекватно реагировать на высокую динамику рабочей среды конкретной организации и на меняющийся рынок труда в целом);

4) готовность к изменениям и умение учиться (сохранение высокой поисковой активности в условиях неопределенности и нехватки информации);

5) мотивация карьеры (комплексная мотивационная характеристика, которая проявляется в решениях, принятых относительно карьеры и профессионально ориентированного поведения, включает индивидуальные личностные черты и способы поведения, влияющие на карьерную устойчивость, осознание тех факторов, которые воздействуют на карьеру, а также желание человека продвигаться по карьерной лестнице к своей цели).

Для успешной реализации карьеры человеку необходимо выстроить индивидуальную концепцию карьеры, которая представляет собой акмеологический «инструмент», позволяющий ориентироваться в многочисленных направлениях современной профессиональной жизни и выбрать, исходя из собственных особенностей, оптимальный вектор профессионального развития и служебного роста.

В основу построения индивидуальной концепции карьеры нами положен ряд базовых элементов:

1) личная миссия в карьере, смысл деятельности и личностное предназначение (именно аксиологический (ценностный) аспект карьеры выходит на первый план);

2) набор жизненных ценностей, ведущие карьерные якоря (определение собственной системы ценностей и приведение ее в непротиворечивую гармоничную форму);

⁶ См. об этом: Могилёвкин Е. А. Психолого-акмеологическая концепция карьеры профессионала : монография. — Владивосток : Изд-во ВГУЭС, 2005. — 266 с.; Могилёвкин Е. А. Управление карьерой профессионала...

3) цели и планы карьерного продвижения (построение карьерограммы);

4) модель, стратегия и тактика карьерного продвижения;

5) карьерные ресурсы (деловые и личностные), позволяющие, в том числе, и преодолевать карьерные кризисы и избегать эмоционального выгорания и демотивации⁷.

6) факторы и критерии успеха в карьере (объективные — внешние и субъективные — внутренние, очевидные и неочевидные, например такие, как порядок рождения в семье, принадлежность к определенному поколению).

Рассмотрим подробнее факторы карьеры. Мы разделяем все карьерные факторы на три уровня: макроуровень, микроуровень, мезоуровень⁸.

1. *Макроуровень* определяется влиянием глобальных причин в масштабах целого государства и общества. Эти факторы можно отнести к объективным. Они существуют независимо от желания конкретной личности и включают следующие факторы:

– экономические — «стоимость» отдельных профессий на рынке;

– политические — принадлежность к той или иной партии;

– правовые — правовое регулирование трудовых отношений между работодателем и работником, различные правовые акты и законы, которые могут повлиять на карьеру (трудовой кодекс, законы о государственной службе, индивидуальном предпринимательстве и т. д.);

– географические — отдаленность или приближенность к крупным экономическим и социально-культурным центрам, где существенно шире карьерный выбор и условия для карьерного роста, соотношение карьеры в столице и провинции;

– образовательные — статус и престиж учебного заведения, где было получено основное и дополнительное образование, принадлежность к определенной научной школе и профессиональному сообществу, рекомендации научных руководителей и преподавателей — состоявшихся профессионалов;

– маркетинговые — популярность и востребованность тех или иных специальностей и профессий на рынке труда.

⁷ См. об этом подробнее: Могилёвкин Е. А. Карьерный рост...

⁸ Ср.: Энциклопедия Карьера: ежегодный справочник по карьере и трудоустройству / под ред. В. В. Старченко, С. Е. Захаровой. — М. : РТВ-Медиа, 2011. — С. 232–257.

2. *Микроуровень* определяется влиянием факторов в рамках конкретной субкультуры или отдельной организации и включает:

- социокультурные факторы — определенные национальные и культурные особенности, способствующие или препятствующие карьере;

- тип организационной культуры — соответствие (несоответствие) устремлений и ценностей типам оргкультуры компании-работодателя — бюрократическим, предпринимательским или семейным;

- стиль руководства — влияние стиля работы первого руководителя (например, директивный, демократический, либеральный); стиль руководства последующих начальников также влияет, если вы изначально на него настроены;

- роль и статус в команде — соответствие определенной роли;

- социально-психологический климат — влияние климата в коллективе на карьеру;

- протекционизм — наличие неформальных связей и поддержки в карьерном продвижении.

3. *Эгоуровень* определяется влиянием факторов, носящих локальный характер в пределах отдельной семьи, личности и индивида. Большая часть этих факторов являются субъективными, и как раз они зависят от биологических, социальных и психологических особенностей конкретного человека и включают:

- пол (гендер) — учет гендерных стереотипов при построении карьеры;

- возраст — наличие возрастных стереотипов и предпочтений в отношении тех или иных видов деятельности, а также особенности, связанные с принадлежностью к тому или иному поколению;

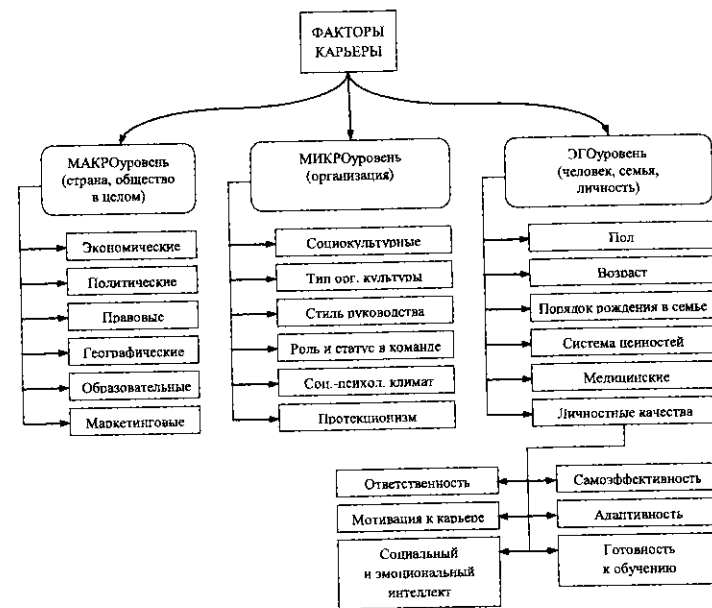
- порядок рождения в семье — очередность рождения в семье, заложенные в семье модели взаимоотношений с другими ее членами закладывают определенные предпосылки для реализации того или иного карьерного и жизненного пути;

- система ценностей — соотносимость ценностей организации с личным набором ценностей, а также с возможностями и условиями в той или иной сфере деятельности;

- медицинские факторы — состояние здоровья, уровень личной энергетики и стрессоустойчивости, несомненно, влияют на ваше карьерное продвижение;

- личностные качества — психологические свойства личности, обеспечивающие успех в карьере (см. рис.) вне зависимости от сферы

профессиональной деятельности (так называемые карьерные метакомпетенции).



Классификация факторов карьеры

Таким образом, исходя из современного представления об эффективном управлении карьерой, успех в карьере на протяжении всей профессиональной жизни человека обеспечивается при условии реализации его ценностного ядра, учета всех карьерных факторов, точного соответствия ценностей и имеющихся карьерных ресурсов выбираемой стратегии и модели карьеры, начиная с осознанного выбора профессии еще в период обучения в школе и заканчивая пенсионным периодом.

Чтобы сделать действительно успешную карьеру, на наш взгляд, необходимо достижение целостности и гармонии, а не «полная выработанность ресурса» и моральная опустошенность в конце профессионального пути, а то и существенно ранее (достаточно распространенный кризис середины жизненного пути). Исключительно важным становится принцип: «карьера для меня, а не я для карьеры».