



МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ  
Федеральное государственное автономное образовательное учреждение высшего образования  
**«Дальневосточный федеральный университет»**  
(ДФУ)

---

---

**ШКОЛА ИСКУССТВ И ГУМАНИТАРНЫХ НАУК**

**Департамент социальных наук**

**КАЛИНА АНАСТАСИЯ ЮРЬЕВНА**

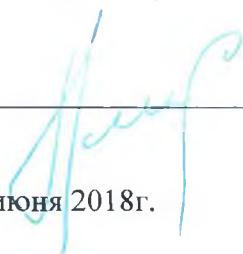
**КОНЦЕПЦИЯ УПРАВЛЕНИЯ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМ КАПИТАЛОМ КАК  
ФАКТОРОМ СТРАТЕГИЧЕСКОГО РАЗВИТИЯ ОРГАНИЗАЦИИ (НА  
ПРИМЕРЕ ПАО «СБЕРБАНК»)**

**ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА**  
по направлению подготовки 39.04.01 Социология,  
магистерская программа «Социология управления»

Владивосток  
2018

В материалах данной выпускной квалификационной работы не содержатся сведения, составляющие государственную тайну, и сведения, подлежащие экспортному контролю.

Директор Школы искусств и гуманитарных наук

  
Ф.Е. Ажимов  
«20» июня 2018г.

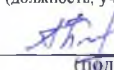
Защищена в ГЭК с оценкой

Секретарь ГЭК

подпись \_\_\_\_\_ В.Л.Ефимова  
« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 20 \_\_\_\_ г.

Автор работы Короф  
(подпись)  
« 18 » \_\_\_\_\_ 06 \_\_\_\_\_ 20 18 г.

Руководитель ВКР, к. социол. н., доцент

(должность, уч. степень, ученое звание)  
  
(подпись) А.О. Панфилова  
(ФИО)  
« 18 » \_\_\_\_\_ 06 \_\_\_\_\_ 20 18 г.

Назначен рецензент Начальник сектора кредитных аналитиков «Бизнес №1» отдела организации кредитования клиентов малого бизнеса Управления продаж малому бизнесу Приморского отделения № 8635 ПАО Сбербанк

(уч. степень, ученое звание)

Д.Н. Пантелеев

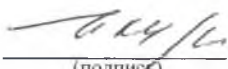
(фамилия, имя, отчество)

«Допустить к защите»

Директор департамента

к.и.н., профессор

(уч. степень, ученое звание)

  
(подпись) И.Г. Кузина  
(и. о. фамилия)  
« 19 » \_\_\_\_\_ 20 18 г.

## Оглавление

Введение .....	3
1 Теоретические основы управления человеческим капиталом в организации.....	9
1.1 Эволюция теоретических подходов в изучении человеческого капитала .....	9
1.2 Управление человеческим капиталом как организационный процесс.....	14
1.3 Современные концепции управления человеческим капиталом в организациях: опыт социологического изучения .....	20
1.4 Управление развитием человеческого капитала: факторы и способы оптимизации..	29
2 Возможности применения социологического исследования в изучении системы обучения и развития человеческого капитала в организации (на примере ПАО «Сбербанк») .....	41
2.1 Программа и методика социологического исследования .....	41
2.2 Результаты социологического исследования в изучении обучения и развития человеческого капитала в организации ПАО «Сбербанк» (региональный уровень).....	47
2.3 Основные выводы и рекомендации по материалам социологического исследования .....	63
Заключение.....	70
Список литературы.....	74
Приложение А.....	84
Операционализация основных понятий .....	84
Приложение Б .....	85
Гайд- интервью .....	85
Приложение В.....	88
Должностной состав экспертной группы.....	88

## Введение

На современном этапе общественного развития главной целью организаций становится переход к стратегическому развитию, которое обеспечивается за счет грамотного использования и управления человеческим капиталом.

Наиболее важной областью управления в современных организациях является управление человеческим капиталом. В свою очередь, основополагающим ресурсом для любых организаций выступают именно люди, ведь они способны создавать новые продукты, использовать и накапливать финансовые ресурсы, контролировать качество и осуществлять различные виды деятельности. Кроме того люди способны к постоянному совершенствованию и развитию, так как их возможности и инициатива безграничны. В условиях наукоемкой и глобальной эпохи экономики знаний, эффективное управление человеческим капиталом (навыками, талантами, знаниями сотрудников организации) выступает устойчивым источником конкурентного преимущества для организаций во внешней среде.

Зачастую на практике приходится сталкиваться с неэффективным использованием человеческого капитала, обусловленным трудоустройством населения не по специальности либо несоответствием квалификации сотрудников требованиям, предъявляемым на рабочих местах. В этой связи объективной необходимостью является создание условий для формирования и реализации в трудовой деятельности имеющегося человеческого капитала, что будет в дальнейшем способствовать его эффективному использованию. В сложившихся условиях возникает необходимость разработки и внедрения механизма управления человеческим капиталом, учитывающего его структуру, взаимообусловленность процессов формирования, использования и развития, позволяющего перейти организации и инновационному развитию.

Согласно вышеперечисленным тезисам, актуальность диссертационного исследования определяется, во-первых, главной ролью человеческого капитала в современных организациях, способного подстраиваться к изменяющимся и

условиям, а также представлять перспективы дальнейшего развития. Во-вторых, - важностью обучения и развития человеческого капитала, так как при эффективном управлении сотрудники рассматриваются как достояние, которое надо грамотно использовать, мотивировать и развивать, ведь высококвалифицированный и мотивированный человеческий капитал выступает основным фактором результативности деятельности организации. В-третьих, – важностью корпоративной культуры, которая предполагает создание атмосферы взаимной ответственности, стремление к успешности за счет поддержки инициативы, постоянные технические и организационные нововведения, открытое обсуждение проблем и свободная коммуникация.

Указанные обстоятельства и острота проблем обусловили выбор темы диссертационного исследования, которая является актуальной в практическом и научном аспектах.

Формирование теории человеческого капитала приходится на середину 20 века, однако разработкой проблематики занимались и ранее. В рамках тех или иных научных школ, а также некоторыми отдельными исследователями вырабатывались различные подходы к пониманию и анализу человеческого капитала как результата формирования точки зрения на изучаемый объект. Человеческий капитал – многогранное явление, и каждый подход, несмотря на тот этап развития теории, в котором он был сформирован, представляет большую научную ценность, так как позволяет увидеть различные аспекты данной категории.

В России социологический подход к данной проблематике только начинает зарождаться, и пока существует мало актуальных сведений о состоянии человеческого капитала в современных российских организациях. Поэтому данное исследование будет посвящено изучению развития человеческого капитала в ПАО «Сбербанк» на региональном уровне.

Понятие «человеческого капитала» было введено Т. Шульцем <sup>1</sup>, далее его последователь Г. Беккер <sup>2</sup> разработал уже обоснованную концепцию человеческого капитала, раскрыв его разнообразные аспекты, в частности, инвестиции в образование.

Также вклад в развитие теории внесли такие зарубежные исследователи, как Э. Денисон <sup>3</sup>, Р. Солоу <sup>4</sup>, Дж. Кендрик <sup>5</sup>, С. Кузнец <sup>6</sup>, С. Фабрикант <sup>7</sup>, И. Фишер <sup>8</sup>, Р. Лукас <sup>9</sup> и другие экономисты, социологи и историки.

Среди отечественных ученых основные теоретические аспекты управления человеческим капиталом как определяющим фактором развития были положены в трудах Ю. Г. Быченко, С. Д. Валентя, В. М. Гальперина, М. В. Журавлева, М. М. Критского М.М <sup>10</sup>.

В развитие отечественной науки и практики управления вложили свой вклад А. К. Гастев, В. М. Глушков, С. Р. Струмилин, В.С. Немчинов <sup>11</sup> и другие, предлагая использовать методы управления, предусматривающие основные принципы менеджмента, разработанные за рубежом, с учетом отечественных особенностей развития экономики.

Исследованию влияния образования на формирование человеческого капитала, определения качества трудового потенциала и путей его повышения

---

<sup>1</sup> Schultz. T. Investment in Human Capital // Economic Growth an American Problem. Englewood Cliffs. - 1984. - № 1. - P. 38 - 56.

<sup>2</sup> Becker. G. S. Human Capital: A Theoretical and Empirical Analysis with Special Reference to Education / G. S. Becker. - Chicago and London: The University of Chicago Press, 1993. - 253 p.

<sup>3</sup> Denison. E. Accounting for United States Economic Growth, 1929-69 / E. Denison. - Chicago and London: The University of Chicago Press, 1974. - 312 p.

<sup>4</sup> Solow. R. Growth Theory / R. Solow. - Oxford: Oxford University Press, 1969. - 185 p.

<sup>5</sup> Kendric, G. The Economic of Resources and the Resources of Economics / G. Kendric. - Oxford: Oxford University Press, 1974. - 311 p.

<sup>6</sup> Kuznets, S. National Income and Capital Formation / S. Kuznets. - Chicago and London: The University of Chicago Press, 1937. - 152 p.

<sup>7</sup> Фабрикант, С. / Объемы промышленного производства с 1899 по 1937 гг. / пер.: Дж. Шишкин. - М.: ИНЭ, 1941. - 278 с.

<sup>8</sup> Фишер, С. Экономическая теория / С. Фишер, Р. Дорнбуш, Р. Шмалензи Р. - М.: Юнити, 2002. - 423 с.

<sup>9</sup> Lucas. R. Methods and Problems in Business Cycle Theory // Journal of Money, Credit and Banking. - 1980. - № 12. - P. 696 - 715.

<sup>10</sup> Устинова, К. А. Управление человеческим капиталом как фактором инновационного развития региона: автореф. дис. ... канд. экон. наук / К. А. Устинова - СПб.: 2014. - С. 4.

<sup>11</sup> Ланкина, В. Е. Менеджмент организации / В. Е. Ланкина. - Таганрог: ТРТУ, 2008. - С. 75.

посвящены труды О. А. Александрова, В. К. Бочкарева, В. Г. Доброхлеб, Н. В. Латова, Е. И. Медведева, Е. В. Молчанова <sup>12</sup>.

Несмотря на то, что исследовательский интерес к разработке теоретико-методологических основ изучения влияния человеческого капитала на стратегическое развитие организаций возрастает, все же, остаются мало исследованными некоторые вопросы.

Теоретическая и практическая важность проблемы, недостаточная степень ее разработанности предопределили цель, задачи, логику исследования.

Целью диссертационного исследования является социологический анализ концепции управления человеческим капиталом как главного фактора стратегического развития организации.

В соответствии с этой целью были сформулированы следующие задачи:

1) Рассмотреть эволюцию теоретических подходов в изучении человеческого капитала.

2) Изучить управление человеческим капиталом как организационный процесс.

3) Проанализировать современные концепции управления человеческим капиталом в организациях как опыт социологического изучения.

4) Рассмотреть управление развитием человеческого капитала - факторы и способы оптимизации.

5) Исследовать возможности применения социологического исследования в изучении проблемы управления развитием человеческого капитала организации (на примере ПАО «Сбербанк»).

6) Разработать программу и методику исследования.

7) Привести основные выводы и рекомендации по результатам исследования.

Объектом диссертационного исследования выступает концепция человеческого капитала.

---

<sup>12</sup> Устинова, К. А. Управление человеческим капиталом как фактором инновационного развития региона: автореф. дис. ... канд. экон. наук / К. А. Устинова - СПб.: 2014. - С. 3.

Предметом исследования - концепция человеческого капитала как фактора стратегического развития организации, проиллюстрированная на примере ПАО «Сбербанк».

Гипотезой исследования является предположение о том, что в современных прогрессирующих организациях в области управления человеческим капиталом существует набор ключевых факторов успеха, позволяющих аккумулировать знания, умения и навыки сотрудников, тем самым выстраивая эффективную стратегию управления человеческим капиталом в организации.

Теоретико-методологической основой диссертационного исследования явились фундаментальные труды и положения отечественных и зарубежных ученых в области социологии труда, экономической социологии и социологии организации, в части оценки уровня развития человеческого капитала, а также управления его формированием и использованием. С методологической стороны были использованы такие философско-гносеологические методы, как анализ, синтез, обобщение, индукция научного материала, а также сравнительный и сравнительно-исторический методы. Методика исследования основывается на разработанной программе исследования и гайда интервью, табличных результатов исследования.

Информационная база исследования сформирована на основе данных социологического исследования, проведенного автором данного диссертационного исследования: «Управление человеческими ресурсами организации (социологический анализ проблемы)» (проведено в марте-июне 2016 г. в Управлении продаж малому бизнесу Приморского отделения № 8635 ПАО «Сбербанк»).

Научная новизна диссертационной работы заключается в применении:

- социологического подхода к концепции человеческого капитала организации;
- диагностике текущего состояния системы управления человеческим капиталом в крупной финансовой организации, выявлении ее основных преимуществ и проблем, а также зависимостей;



- даны рекомендации по улучшению функционирования данной системы, при осуществлении которых производительность подразделений, а также всего отделения, существенно повысится.

Теоретическая значимость результатов исследования проявляется в совершенствовании подходов к исследованию человеческого капитала, его структурных компонентов, управления человеческим капиталом, в обоснование взаимосвязи человеческого капитала и стратегического развития организации и совершенствовании инструментария оценки этой взаимосвязи.

Практическая значимость исследования заключается в определении проблем формирования и использования человеческого капитала на организационном уровне, в разработке организационного и информационного инструмента обеспечения эффективного процесса управления человеческим капиталом в интересах стратегического развития организации.

Диссертация состоит из введения, двух глав, заключения, списка использованной литературы, приложений.

# 1 Теоретические основы управления человеческим капиталом в организации

## 1.1 Эволюция теоретических подходов в изучении человеческого капитала

Первые шаги в изучении производительных способностей человека, ставшие предпосылками возникновения концепции человеческого капитала, были предприняты А. Смитом, У. Петти, Д. С. Миллем<sup>13</sup> и рядом других экономистов классиков. Они впервые осуществили количественную и качественную оценку рабочей силы, выявили ведущую роль образования и навыков людей. Кроме того, в этих ранних работах изучалась зависимость стоимости товара от затраченного труда, ценность навыков, т. е. научный мир того времени уже начал осознавать ценность человека.

Английский экономист У. Петти попытался затронуть проблематику человеческого капитала ещё в 17 веке в своей работе «Политическая арифметика» (1676 год)<sup>14</sup>. У. Петти отмечал: «Не все граждане страны имеют одинаковую стоимость, а некоторые вообще бесполезны для экономического развития государства»<sup>15</sup>. Также он косвенно затронул проблему соответствия компетенций взрослого населения имеющимся занятиям. Эта идея является одной из важных точек для развития теории человеческого капитала, но в тот период осталась мало замеченной.

Личностно-субъективным подход был разработан Д. Р. МакКаллохом, И. Фишером, А. Шторхом и Л. Вальрасом<sup>16</sup>. В этом подходе в качестве капитала рассматривался сам человек в совокупности с его знаниями, умениями и

---

<sup>13</sup> Аникин, А. В. Юность науки: Жизнь и идеи мыслителей-экономистов до Маркса / А. В. Аникин. - М.: Букинист, 2005. - С. 37.

<sup>14</sup> Аникин, А. В. Юность науки: Жизнь и идеи мыслителей-экономистов до Маркса / А. В. Аникин. - М.: Букинист, 2005. - С. 49.

<sup>15</sup> Аникин, А. В. Юность науки: Жизнь и идеи мыслителей-экономистов до Маркса / А. В. Аникин. - М.: Букинист, 2005. - С. 51.

<sup>16</sup> Кельчевская, Н. Р. Управление интеллектуальным капиталом промышленного предприятия / Н. Р. Кельчевская, И. М. Черненко. - Екатеринбург: Издательство Уральского университета, 2014. - С. 56.

навыками. Основной вывод их работ в том, что: «Образование и воспитание связано с реальными затратами, и человек образованный выполняет труд более качественно, последовательно и эффективно, то есть даже затраты на развитие, не связанные напрямую с квалификацией, приносят прямой экономический эффект»<sup>17</sup>.

Полноценно теория человеческого капитала оформляется в конце 1950-х – начале 1960-х гг. в рамках неоклассической экономической школы. Основоположниками теории считаются американские экономисты Г. Беккер - «Человеческий капитал» (1961 г.)<sup>18</sup> и Т. Шульц - «Инвестиции в человеческий капитал» (1964 г.)<sup>19</sup>. Отличительной особенностью теории явилось признание всех человеческих способностей (навыков, потенций, компетенций, знаний, опыта и т. п.) особой формой капитала, непосредственно участвующей в производственном процессе. Важной темой исследований теперь явились не только проблемы использования имеющейся рабочей силы, но и вопросы ее формирования. Фокус ученых перемещается с материального производства на такие сферы, как образование, здравоохранение, социальная жизнь и др.

Впервые термин «человеческий капитал» был использован Т. Шульцем в рамках исследования экономического благополучия неразвитых стран. Т. Шульц пришёл к выводу, что успешность процесса экономического развития в большей степени зависит от знаний, навыков и уровня образования людей, нежели от производственных ресурсов. Этот фактор был назван человеческим капиталом, и был охарактеризован, как, - «усилия, предпринимаемые индивидом, чтобы развить свои способности, используемые для достижения экономического благополучия»<sup>20</sup>. Т. Шульц полагал, что на разницу доходов населения влияет

---

<sup>17</sup> Кельчевская, Н. Р. Управление интеллектуальным капиталом промышленного предприятия / Н. Р. Кельчевская, И. М. Черненко. – Екатеринбург: Издательство Уральского университета, 2014. - С. 97.

<sup>18</sup> Becker, G. S. Human Capital: A Theoretical and Empirical Analysis with Special Reference to Education / G. S. Becker. - Chicago and London: The University of Chicago Press, 1993. - 253 p.

<sup>19</sup> Schultz, T. Investment in Human Capital // Economic Growth an American Problem. Englewood Cliffs. - 1984. - № 1. - P. 38 - 56.

<sup>20</sup> Курганский, С. А. Структура человеческого капитала и его оценка на макроуровне // Известия Иркутской государственной экономической академии. - 2011. - № 6. - С. 80.

неизвестная переменная – это инвестиции в человеческий капитал, а в частности в образование и физическое здоровье.

Г. Беккер определил человеческий капитал как, - «инвестиции в человека, которые включают в себя образование, профессиональную подготовку на работе, либо на специализированных курсах, а также инвестиции в здравоохранение»<sup>21</sup>. Г. Беккер отмечал, что нельзя путать человеческий и физический капитал (средства производства), так как, - «человеческий капитал воплощается в способностях индивида, и человек может сдавать его в аренду посредством различных сделок (например, работодателю), но не продавать напрямую как физический капитал»<sup>22</sup>. Ученый рассматривал инвестиции непосредственно в производительные способности человека, а также тщательно изучил проблему инвестиций в человеческий капитал на микро-уровне, уделив особое внимание профессиональным тренингам.

Отечественная наука также вела разработки этой проблемы и внесла вклад в развитие, но в основном носила критический характер. Исследователи полагали, что знания и навыки в распоряжении работника не могут рассматриваться как отдельная форма капитала. Среди отечественных исследователей стоит отметить Р. И. Капелюшникову, А. И. Добрынина, С. А. Дятлова, С. А. Курганского и другие<sup>23</sup>.

Р. И. Капелюшников полагал, что, - «формирование производительных навыков требует отвлечения средств в ущерб текущему потреблению, но при этом они служат источником повышения производительности и заработков в будущем»<sup>24</sup>.

По мнению А. И. Добрынина, С. А. Дятлова и С. А. Курганского: «Человеческий капитал – это социально-экономическая форма выражения

---

<sup>21</sup> Корнейчук, Б. В. Человеческий капитал во временном измерении / Б. В. Корнейчук. - СПб.: Изд-во СПбГПУ. 2006. - С. 56.

<sup>22</sup> Корнейчук, Б. В. Человеческий капитал во временном измерении / Б. В. Корнейчук. - СПб.: Изд-во СПбГПУ. 2006. - С. 56.

<sup>23</sup> Бондаренко, Г. И. Человеческий капитал: взаимодействие социальных институтов власти и бизнеса в условиях трансформирующегося российского общества: автореф. дис. ... доктор социол. наук / Г. И. Бондаренко - Уфа: 2006. - С. 3.

<sup>24</sup> Капелюшников, Р. И. Человеческий капитал России: Эволюция и структурные особенности // Вестник общественного мнения. - 2005. - № 4. - С. 49.

производительных качеств, знаний, навыков и ролей человека, обусловленная постиндустриальным этапом развития человеческого общества и включающая указанные качества в экономику нового типа»<sup>25</sup>.

В целом, работам отечественных ученых присущ комплексно-накопительный подход, предполагающий, что человеческий капитал есть накопленный запас знаний, способностей, навыков и мотиваций, которыми в совокупности обладает индивид.

Рассмотрев эволюцию теоретических подходов к человеческому капиталу, можно сказать, что наиболее распространенная научная трактовка определяет его как имеющийся у индивида запас знаний, навыков, компетенций и мотиваций, которые приобретаются преимущественно за счет обучения, социального взаимодействия и профессионального опыта. Рациональный индивид, то есть образцовый сотрудник организации, стремящийся максимизировать чистую прибыль (полезность) на весь период своей жизни путем оптимизации затрат на развитие собственного человеческого капитала, является центральным агентом в теории человеческого капитала. Образование индивидов рассматривается в качестве ключевого элемента человеческого капитала, самого эффективного инструмента развития этого социального и экономического ресурса. Именно образование в первую очередь способствует высокой квалификации работника, обеспечивает его быстрый рост и адаптируемость в различных производственных условиях.

В научной среде сформировался ряд основных подходов к изучению категории «человеческий капитал»:

1. Личностно-субъективный подход ставит человека с его целями, стремлениями и интересами в центр социально-экономических процессов. Новизной подхода является персонификация экономических отношений и выделение человека как самостоятельного элемента.

---

<sup>25</sup> Колпакова, О. Н. Управление человеческим и эмоциональным капиталом // Инновации. - 2010. - № 3. - С. 27

2. Неоклассический подход – стремление индивида максимизировать доход за счет вложений в собственное развитие и улучшение условий труда, что, в конечном счете, влечет развитие общества в целом.

3. Институциональный подход исходит из позиции, что в течение всей жизни человек проходит через целый ряд социальных институтов (школа, семья, рабочее место, религиозные и общественные организации), которые прямо или косвенно способствуют его становлению и развитию, и увеличивают, таким образом, его совокупный человеческий капитал и доход.

4. Историко-генетический подход стремится проследить развитие категории «человеческий капитал» в рамках различных экономических школ и течений, которые на своем этапе добавляли какой-то новый смысл или методологическую позицию в эту категорию и расширяли понимание данного явления и его проблематики.

5. В рамках комплексно-накопительного подхода человеческий капитал понимается как запас всех знаний, навыков, мотиваций, опыта, а также других лично, профессионально и социально значимых качеств, который индивид накапливает, использует и развивает в течение своей жизни.

Таким образом, проведенный анализ эволюции развития теоретических подходов человеческого капитала показал, что рассмотренная категория зарождалась в работах классических экономистов, начиная с 17 века. Первоначально теория человеческого капитала раскрывала только экономическое содержание, а именно его рациональное использование, нежели накопление. Полноценно теория человеческого капитала оформляется вначале 1960-х гг. в рамках неоклассической экономической школы, которая, впервые обратила внимание на вопросы формирования человеческого капитала, рассматривая инвестиции в образование. Отечественные ученые также внесли свой вклад в развитие теории, изучая человеческий капитал с критической точки зрения. Определяя человеческий капитал, можно охарактеризовать его как имеющийся у индивида запас знаний, навыков, компетенций и мотиваций, которые приобретаются преимущественно за счет профессионального обучения и

развития, социального взаимодействия на различных уровнях и в различных отраслях, а также личного опыта. Разнообразие подходов к исследованиям, которые были обусловлены различием теоретико-методологических позиций научных школ, изучавших проблематику человеческого капитала, позволило в большей степени раскрыть многогранность этого явления.

## **1.2 Управление человеческим капиталом как организационный процесс**

Процесс управления человеческим капиталом в социальных организациях представляет собой сложную систему, которая состоит из взаимосвязанных подсистем формирования, использования и развития человеческого капитала. Релевантным фактором здесь выступают знания, компетентность, уровень образования и квалификация, профессионализм и опыт сотрудников организации. На сегодняшний день одной из важнейших задач преуспевающих организаций, является создание эффективной стратегии управления имеющимся человеческим капиталом. Такая стратегия является необходимой составляющей управленческой культуры и связана со всеми процессами, которые происходят на протяжении всего жизненного цикла организации.

Системный анализ организации дает возможность исследовать внутреннее строение системы управления человеческим капиталом, его характеристик, взаимосвязей, а также факторов внешнего воздействия. Подсистема развития человеческого капитала, как наиболее важная, направлена на повышение уровня знаний, способностей, ценностей, мотивов работников в соответствии с организационными стратегиями и корпоративной культурой предприятий.

К ее задачам относятся:

- профессиональное образование;
- подготовка и переподготовка работников;
- повышение квалификации работников;

- профессиональная ориентация и планирование карьеры сотрудников организации;
- ротация сотрудников и делегирование полномочий;
- внутриорганизационное консультирование, наставничество и работа с управленческим резервом;
- создание условий для самообразования и саморазвития.

Организационную стратегию управления человеческим капиталом можно определить как генеральный план управленческих действий и решений по развитию мотиваций и компетенций сотрудников для достижения долгосрочных целей и удовлетворения индивидуальных потребностей работников. Успешная реализация такой стратегии напрямую зависит от системности выполнения выбранных действий, а также некоторых факторов, к которым можно отнести:

- реальность и четкость поставленных целей, основанных на корпоративных задачах и миссии организации;
- комплексность и объективность диагностики внутреннего и внешнего воздействий на систему управления человеческим капиталом;
- последовательность и конкретность организационных планов, а также обеспеченность необходимыми ресурсами;
- профессионализм управленческих кадров;
- вовлеченность сотрудников в выполнение и разработку стратегических планов;
- контроль реализации стратегического плана и оценка его социально-экономической эффективности.

При успешной реализации данных факторов, современные организации трансформируются в инновационный тип - «обучающиеся организации», где в качестве главных ресурсов выступают не финансовые и материальные составляющие, а творчество, знания, интеллект, инновации, и информация.

По мнению С.В. Шекшня: «Обучающиеся организации - это профессиональное сообщество, коллектив единомышленников, деятельность которых направлена на постоянное обновление знаний, а также саморазвитие для



достижения поставленных целей и удовлетворения личных потребностей».<sup>26</sup> Обучающейся организацией может быть любая коммерческая и некоммерческая организация, поскольку определяющим является не вид продукции или услуги, масштаб или правовая форма, а стиль организационного поведения и стратегия развития. Данный тип современных организаций характеризуется такими основными качествами как гибкостью, адаптивностью и инновационностью, а также постоянным процессом самосовершенствования. «Обучающиеся организации» являются единым механизмом и выступают примером эффективного управления каждой из подсистем управления, при котором, сотрудники являются главенствующим фактором, обладая как индивидуальной, так и коллективной ценностями. Непрерывный процесс саморазвития, обучения, обновления знаний сотрудников, нацеленных на повышение уровня личной компетентности и организационной конкурентоспособности, становится смыслом существования обучающихся организаций.

Формирование эффективной управленческой стратегии в первую очередь зависит от роли руководителя, который координирует организационные процессы, определяет ключевые моменты, осуществляет контроль и вносит последовательность действий, управляя работой других и неся персональную ответственность за её результаты. Руководитель обязан обладать высоким уровнем профессионализма, концентрировать способности, умения и ресурсы в данной сфере.

А также для выстраивания эффективной управленческой стратегии развития в административном блоке помимо главного руководителя выделяются линейные менеджеры различного уровня, наделенные полномочиями в сферах своей компетенции. Такие специалисты профессионально занимаются управленческой деятельностью, принимая различные управленческие решения в определенной сфере деятельности организации.

---

<sup>26</sup> Шекшня, С. В. Управление персоналом современной организации: учебно-практическое пособие / С. В. Шекшня. - М.: Интел-Синтез. 2003. - С. 342

Как известно, человеческий капитал неотделим от его носителя, то есть человека, и, трудоустроивая его на работу, - «работодатель приобретает в пользование и его человеческий капитал»,<sup>27</sup> - отмечает Л. Б. Владыкина.

Человеческий капитал отдельного сотрудника в организации, можно представить как комбинацию следующих факторов:

- качества, которые человек привносит в свою работу: ум, энергия, позитивность, надежность, преданность;
- способность человека учиться: одаренность, воображение, творческий характер личности, смекалка;
- побуждения человека делиться информацией и знаниями: командный дух и ориентация на цели.

Определенные части человеческого капитала составляют его совокупность и делятся на основные типы:

- общий человеческий капитал - совокупность умственных и физических свойств человека, которые могут быть задействованы на различных рабочих местах, в различных отраслях производства, и на различных предприятиях;
- специфические навыки - те навыки и знания, которые человек может применить только на одном рабочем месте и только в единственной организации, специализированной на производстве определенной продукции;
- интеллектуальный человеческий капитал - совокупность таких характеристик человека, как его профессионализм, уровень квалификации, уровень образования.

И. В. Ильинский выделяет следующие компоненты человеческого капитала: стоимость образования человека, капитал его здоровья и уровень культуры.

«Капитал здоровья это - затраты организации на поддержание человека в определенной физической форме и повышение его работоспособности»,<sup>28</sup> - отмечает И. В. Ильинский. Выделяется базовый и приобретенный капиталы

---

<sup>27</sup> Владыкина Л. Б. Человеческий капитал как один из основных факторов развития предприятия. [Электронный ресурс]. - Режим доступа: [http://journal.kfrgteu.ru/files/1/2012\\_5\\_11.pdf](http://journal.kfrgteu.ru/files/1/2012_5_11.pdf). - (Дата обращения 20.06.2017).

<sup>28</sup> Ильинский. И. В. Инвестиции в будущее: образование в инновационном воспроизводстве / И. В. Ильинский. - СПб.: Изд. СПбУЭФ. 2006. - С. 65.

здоровья. Совместно с капиталом здоровья, приведенные выше компоненты, образуют совокупный человеческий капитал, далее рассматриваемый на рынке труда и внедряемый в организацию.

На сегодняшний день, огромное значение получил именно интеллектуальный капитал, который является наиболее привлекательным для организаций и рассматривается как важнейший ресурс, потому что большая часть созданного рождается за счет него. Первоначальные изобретения не требовали много знаний и огромного количества материальных ресурсов. Современным же - наоборот необходимо огромное количество интеллектуального вклада и сравнительно мало физических активов. Это чётко проявляется в практической деятельности, когда не только отдельные организации, но и целые отрасли, регионы конкурируют за создание привлекательных производственных условий для притока высококвалифицированных специалистов. Наибольшую ценность получили именно нематериальные ресурсы – оригинальные идеи, продукты интеллектуального труда, концепции, торговые марки, репутация как результат прошлых и залог будущих достижений, а главное, люди как основные генераторы и операторы таких продуктов.

В структуре свойств человеческого капитала над природными способностями стали преобладать приобретенные интеллектуальные качества. Об интеллектуальном капитале можно говорить и тогда, когда в труде работника независимо от сферы деятельности начинает преобладать интеллектуальная составляющая, когда часть человеческого капитала, представленная его качественными свойствами, получает высочайшее развитие. Только такой работник может осуществлять интеллектуальный труд, представляющий собой осознанную деятельность человека, направленную не только на воспроизводство уже «существующего» (копирование и тиражирование), но и на развитие имеющегося, на создание «нового».

Человеческий капитал составляют и генетически наследуемые, и приобретенные способности. При развитии физических и интеллектуальных способностей в совокупности человеческого капитала уже преобладают

приобретенные качественные свойства, основанные на интеллекте, такие как квалификация, опыт, накопленные знания, то есть свойства, детерминированные в социальной среде. А. А. Никитин предлагает следующее разделение человеческого капитала сотрудника (совокупного или конкретного) на компоненты, которое, по его мнению, наиболее полно отражает все грани современной концептуальной системы «человеческий капитал», - «физические способности, личностные характеристики, социальные навыки, интеллектуальные способности, теоретические знания, опыт, связи»<sup>29</sup>.

Применительно к предприятию под интеллектуальным капиталом подразумевают всю совокупность информационно-интеллектуальных ресурсов, находящихся в распоряжении компании. Сюда входят используемые технологии, ноу-хау, патенты, торговые марки; слаженность, мотивированность и опыт коллектива, информация о рынке и конкурентах, база знаний, контакты фирмы с внешней средой и т. п.

Помимо этого, как отмечает А. А. Никитин, необходимо учитывать, - «ряд особенностей, присущих человеческому капиталу:

- формирование человеческого капитала требует значительных затрат;
- человеческий капитал в виде навыков и способностей является определенным запасом - может быть накапливаемым;
- человеческий капитал неотделим от его носителя – человеческой личности;
- человеческий капитал используется его носителями для получения дохода, поэтому увеличение дохода мотивирует сотрудников на увеличение своего интеллектуального потенциала путем образования и повышения квалификации»<sup>30</sup>.

Таким образом, управление человеческим капиталом представляет собой организационный процесс, направленный на формирование высокоразвитых

---

<sup>29</sup> Никитин, А. А. Современные концепции развития человеческого капитала: опыт, проблемы // Вестник МГЛУ. 2011. - № 6. – С. 110.

<sup>30</sup> Никитин, И. И. Современные концепции развития человеческого капитала: опыт, проблем // Вестник МГЛУ. - № 6. - 2011. - С. 109 - 128.

качественных свойств сотрудников, которые трансформируются в творческий потенциал и используются компаниями с большей эффективностью. В современной ситуации в прерогативе выступает именно интеллектуальный человеческий капитал, а не физический, так как современному производству требуются новые идеи, концепции и креативные решения, что подразумевает собой творческое развитие имеющегося человеческого капитала компании. Специфика процесса управления человеческим капиталом организации, с точки зрения социологии, определяется не только использованием работников как экономического ресурса, приносящего прибыль, но и как социальной ценности, способной быть «творцом», «исследователем» и «первооткрывателем» своего интеллектуального труда, созданного в процессе творческого и креативного подхода в зависимости от выбранной трудовой отрасли.

### **1.3 Современные концепции управления человеческим капиталом в организациях: опыт социологического изучения**

Внутриорганизационная структура управления человеческим капиталом в крупных организациях формируется не только под влиянием факторов, выдвигаемых производством, но и, исторических особенностей формирования конкретных организаций. Здесь сказывается преобладание в отдельных случаях традиционно сложившихся типов компаний, то есть управленческого менталитета.

Управление человеческим капиталом в американских организациях строится на таких основных принципах как, - «индивидуализм и четкое разделение труда (ориентация на индивидуальную ответственность, обязательное соблюдение формального контроля), обязательная психологическая совместимость сотрудников и умение работать в коллективе при подборе кадров, изменение традиционных условий труда (сокращение административного

аппарата, объединение в коллективы - проектно - целевые группы)»,<sup>31</sup> - отмечает А. А. Татарников.

Японский стиль управления человеческим капиталом существенно отличается от американского, предпочитая централизацию коллективизма сотрудников, американской индивидуализации. По мнению А. А. Татарникова: «Эффективность японского стиля заключается в таких особенностях как участие среднего звена в управлении, обсуждение решений с персоналом, соблюдение принципа единогласия, использование специфической системы управления, предусматривающей в основном пожизненный наем работников, продвижение по службе и повышение заработной платы за выслугу лет, социальное обеспечение по старости и болезни»<sup>32</sup>. Можно сказать о том, что японское управление человеческим капиталом тесно переплетает интересы сфер жизнедеятельности организации и работников, в связи, с чем формируется высокая зависимость работника от своей организации, преданность, и готовность защищать ее интересы.

Говоря о российских особенностях управления человеческим капиталом в организациях, можно отметить, что процесс адаптации управленческого опыта зарубежных организаций применимо к российским условиям происходит постоянно. Отечественные предприятия - лидеры, имеющие наибольшие ресурсы и успехи, берут в оборот те или иные зарубежные принципы ведения политики управления, которые трансформируются под воздействием современных российских условий. Е.А. Рязанцева выделяет особенности управления человеческим капиталом в России, - «процедура принятие кадровых решений, стратегическое планирование, отношения занятости, практику подбора персонала, продвижение и карьеру, проектирование работ и регламентацию труда, оценку работы персонала и его стимулирование, мотивацию и взаимодействие»<sup>33</sup>.

---

<sup>31</sup> Татарников, А. А. Управление кадрами в корпорациях США, Японии, Германии / А. А. Татарников. - М.: ИНЭ, 2005. - С. 68.

<sup>32</sup> Татарников, А. А. Управление кадрами в корпорациях США, Японии, Германии / А. А. Татарников. - М.: ИНЭ, 2005. - С. 159.

<sup>33</sup> Рязанцев, Е. А. Предприятия России: корпоративное управление и рыночные сделки / Е. А. Рязанцев. - М.: Высшая школа экономики, 2010. - С. 125.

Для российского управления человеческим капиталом в принятии кадровых решений характерно отсутствие формализованной процедуры, а также нечеткая постановка целей и задач, в основном присутствует преобладание волевых и интуитивных решений, признание высокой роли руководителя. Стратегическое планирование характеризуется тем, что миссия организации в большинстве случаев не осмыслена, присутствует рассогласование целей и задач организации, а также отсутствует четкая стратегия, а деятельность концентрируется преимущественно на текущих оперативных вопросах. Политика занятости ориентирована на долговременное трудоустройство, заключение бессрочных трудовых договоров, а также низкую трудовую мобильность. Практика подбора персонала характеризуется часто неформализованной политикой. В основном кадровые решения принимаются руководителем исходя из личного расположения, при этом наиболее ценным качеством считается лояльность и коллективистские наклонности. Для продвижения по карьерной лестнице в организациях не всегда установлены четкие принципы заполнения освободившихся вакансий. В большинстве случаев продвижение зависит от установки доверительных отношений с руководством, а формализованное планирование карьеры не ведется. Нормативная регламентация труда осуществляется большим количеством правил и предписаний, в то время как сотрудники следуют неписаным правилам, которые складываются стихийно во время рабочего процесса. Корпоративная культура играет высокую роль. Оценка результативности сотрудников и их стимулирование ориентировано на результаты всего коллектива. Главными мотивационными факторами считаются гарантии стабильности и занятости, а также принадлежности к коллективу. Взаимодействие работников осуществляется по принципу работы в команде, а не обособленности каждого, благодаря чему развита взаимопомощь и сотрудничество. Коммуникация и обмен информацией зачастую носит неудовлетворительный характер.

В целом, российская управленческая модель представляет собой симбиоз американского и японского стилей управления человеческим капиталом, имея

характерные черты обоих. Говоря о развитии собственной управленческой модели, следует указать и причины, не способствующие этому. Во-первых, это короткий период существования рыночных отношений в стране, во-вторых, дефицит знаний, соответствующих международным требованиям и рыночным условиям у большей части российских руководителей, в-третьих, многонациональность страны, ее размеры территории и различия в законодательстве территориальных органов власти. Все это усложняют работу организаций и формирование единой управленческой модели человеческого капитала.

Среди социологов в последние 5-7 лет был опубликован ряд работ, теоретическим исследованием которых занимались такие ученые как В. А. Аникин, К. А. Хромов, С. В. Горюнова, Е. А. Попова, Т. А. Хагуров, Г. А. Чередниченко. В их исследованиях проблематика человеческого капитала увязана с проблематикой молодежи, образования, среднего класса, труда и сельской жизни. Длительное время изучением данной категории занимаются В. В. Радаев и Ю. Г. Быченко, рассматривая человеческий капитал как элемент трудового и производственного, социального и политического процесса.

С точки зрения Н. Ю. Федорова: «Категория человеческий капитал выражает саморазвитие человека в творческом процессе, отличающем ее от любой другой и проявляющемся в инновационной деятельности»<sup>34</sup>. Деятельность людей, в которой они производят свой капитал, осуществляется благодаря их собственным социальным качествам. «Развитие этих качеств представляет собой обогащение самого человека, его человеческих способностей - трудового мастерства, образованности, профессионализма, работоспособности, деловитости, предприимчивости и многих других»,<sup>35</sup> - отмечает Н. Ю. Федоров.

---

<sup>34</sup> Федоров, Н. Ю. Оценка уровня развития человеческого капитала субъектов РФ и его реализации в региональных экономиках / Россия: тенденции и перспективы развития / Н. Ю. Федоров. - М.: ИНИОН. 2010 - № 5, часть 2 - С. 238.

<sup>35</sup> Федоров, Н. Ю. Оценка уровня развития человеческого капитала субъектов РФ и его реализации в региональных экономиках / Россия: тенденции и перспективы развития / Н. Ю. Федоров. - М.: ИНИОН. 2010 - № 5, часть 2 - С. 242 - 258.



В социологических теоретических исследованиях выделяются существенные отличия от экономических исследований. Во-первых, человеческий капитал выражает отношения между людьми в общественной деятельности, служащие средствами развития самого трудящегося - содержание труда, профессиональное образование и знание, деньги, стимулирующие развитие способностей, организация, карьера и т.п. Во-вторых, рост человеческого капитала означает не только увеличение денег и вещей, а в первую очередь развитие самого человека их посредством, обогащение его собственных качеств. В-третьих, это способность человеческого капитала к творческой трудовой деятельности, результаты которой инновационны. Работник способен превращать свои качества в человеческий капитал при условии собственного самовозрастания. Результативность труда заключается в творческих производственных результатах, а именно — в инновациях. Для социологов решающим является обогащение самого человека, его творческих способностей и развития собственных социальных качеств, посредством чего происходит развитие организации.

Анализируя опыт эмпирических исследований человеческого капитала и его использования в организациях, необходимо отметить общность выводов по многим исследованиям. Бесспорным является общее положительное влияние уровня образования и знаний населения на развитие человеческого капитала. К таким выводам пришли Д. В. Лии<sup>36</sup> и Т. Х. Лии<sup>37</sup> в своем исследовании на основе результатов тестирования в области точных наук учеников средних школ. К аналогичным результатам пришли Д. Астерио, Г. М. Агиомиргианакис<sup>38</sup>, проводя исследования показателя уровня всеобщего образования в Греции. Согласно исследованиям уровня всеобщего школьного образования И. Л. Гласера<sup>39</sup>, ученый пришел к аналогичным выводам.

---

<sup>36</sup> Lee, D. W. Human Capital and Economic Growth. Tests Based on the International Evaluation of Educational Achievement // *Economics Letters*. - 1995. - № 47. - P. 772 - 789.

<sup>37</sup> Lin, T. C. Education, Technical Progress, and Economic Growth: The Case of Taiwan // *Economics of Education Review*. - 2003. - № 22. - P. 27 - 50.

<sup>38</sup> Asteriou, D. Human Capital and Economic Growth. Time Series Evidence from Greece // *Journal of Policy Modeling*. - 2001. - № 23. - P. 481 - 489.

<sup>39</sup> Laeser, E. L. Why Does Schooling Generate Economic Growth? // *Economics Letters*. - 1994. - № 44. - P. 25 - 28.

Но не все исследования представляют собой четкую картину, подтверждающую предположение о положительной зависимости между уровнем образования населения и развитием человеческого капитала. Например, в исследованиях И.Н. Вульфа<sup>40</sup>, охватывающих разнообразные показатели (уровень школьного образования, населения с разным уровнем образования, средняя продолжительность лет обучения, расходы на образование и науку и др.), не выявлено существенного влияния уровня образованности населения на рост человеческого капитала и экономического развития в целом. Аналогичные результаты получены П. Калаитзидакис, Т. П. Мамунеас, А. Саввидес и Т. Стэнгос<sup>41</sup> при исследовании подобных переменных.

Большая часть исследований посвящена анализу исключительно уровня продолжительности жизни как базового элемента оценки уровня человеческого капитала. Так, например, С. Арора<sup>42</sup> сделал заключение о том, что повышение уровня здравоохранения и, как следствие, продолжительности жизни, позволило увеличить темп экономического развития организаций. Анализ, проведенный Д. Майер<sup>43</sup>, показал похожие результаты, согласно которым существует зависимость между состоянием здоровья и уровнем роста.

Говоря о прикладных исследованиях человеческого капитала в организации, рассмотрим несколько из них. В исследовании Е. А. Михайлова и Н. И. Гавриловой «Обучение персонала как один из методов повышения эффективности деятельности сотрудников аптечных организаций»<sup>44</sup> проанализирован один из пунктов кадровой политики – обучение персонала. В ходе социологического исследования была проведена оценка его влияния на эффективность работы сотрудников аптечной организации. С целью изучения

---

<sup>40</sup> Wolff, E. N. Human Capital Investment and Economic Growth: Exploring the Cross-Country Evidence // *Structural Change and Economic Dynamics*. - 2000. - № 11. - P. 219 - 225.

<sup>41</sup> Kalaitzidakis, P. Measures of Human Capital and Nonlinearities in Economic Growth // *Journal of Economic Growth*. - 2001. - № 6. - P. 606 - 626.

<sup>42</sup> Arora, S. Health, Human Productivity, and Long-Term Economic Growth // *The Journal of Economic History*. - 2001. - № 61. - P. 21 - 48.

<sup>43</sup> Mayer, D. The Long-Term Impact of Health on Economic Growth in Latin America // *World Development*. - 2001. - № 29. - P. 1025 - 1033.

<sup>44</sup> Михайлова, Е. А., Гаврилова Н. И. Обучение персонала как один из методов повышения эффективности деятельности сотрудников аптечных организаций // *Фармация и фармакология*. - 2015. - № 1. - С. 70 - 72.

был применен метод анонимного анкетирования. Для анализа отобраны анкеты 102 фармацевтических работников, из которых 52,9 % являются руководителями. Основываясь на полученных данных, был сделан вывод, что практически каждому второму сотруднику аптечной организации (45,7 %) необходимо обучение, также предложены меры для помощи в развитии работников с учетом требований организации.

Исследование А. В. Короткова, Е.В. Онишко, А. И. Редченко «Индикативный анализ в исследовании человеческого капитала»<sup>45</sup> состоит из трех разделов. Во-первых, дано определение индикативного анализа, изучены теоретические модели подхода к измерению индикаторов, выделены 56 основных индикаторов, характеризующих индексы развития человеческого капитала, на основе которых составлена анкета. Во-вторых, проведены формализованные интервью выпускников программы MBA Школы ИТ-менеджмента с просьбой ранжировать индикаторы, которым они отдают предпочтение при приеме сотрудников на работу. В-третьих, выявлены 10 наиболее важных, с точки зрения работодателей, индикаторов развития человеческого капитала в высокотехнологичных отраслях экономики России. Результатом проведенного исследования стала информация, характеризующая отношение работников и работодателей в высокотехнологической отрасли к человеческому капиталу, привлеченному в эти компании, выявлены предпочтения в отношении привлекаемого человеческого капитала российских респондентов. Полученные результаты могут помочь в формировании учебных курсов управленцев, заинтересованных в повышении качества человеческого капитала на российских предприятиях, заложены рамки для проведения аналогичных исследований в других секторах российской экономики.

Целью исследования Р. Мартина «Организационные и управленческие особенности системы обучения персонала в гостиницах г. Москвы»<sup>46</sup> является

---

<sup>45</sup> Коротков, А. В., Онишко Е. В., Редченко, А. И. Индикативный анализ в исследовании человеческого капитала // Вестник МГИМО Университета. – 2010. – № 1. - С. 26 - 37.

<sup>46</sup> Мартин, Р. Организационные и управленческие особенности системы обучения персонала в гостиницах г. Москвы: автореф. дис. ... канд. социол. наук (22.00.08) / Мартин Р.; МГУ им. М. В. Ломоносова – М, 2004. - 10 с.

выявление организационных и управленческих особенностей систем обучения в гостиничной индустрии. Для сбора данных в формализованном формате был проведен экспертный опрос. Респондентами в опросе выступали менеджеры по обучению и кадрам. Обучение персонала представляет собой важнейший элемент управления в гостиничном бизнесе, так как в рамках реализации образовательных программ происходит формирование источника прибыли предприятий данной отрасли - знаний, умений и культуры персонала. В данной сфере управления человеческим капиталом происходит реальное качественное его приращение. Prestиж гостиницы в первую очередь зависит от навыков и умений персонала. В силу этого развитие индустрии гостеприимства в Москве связывается с повышением эффективности образовательных программ в гостиницах.

Хотя «развитие человеческого капитала» как термин активно используется, сфера теории и практики управления относительно нова. Как и ряд других направлений управленческой сферы, управление человеческим капиталом стало своеобразным ответом на необходимость совершенствования организационных стратегий в условиях повышенной нестабильности организационной структуры, деловой среды, организационных процессов и корпоративной культуры компаний.

Ведущие специалисты в области развития человеческого капитала отмечают: « В современных организациях, как правило, говорят не о развитии человеческого капитала как о многоплановой деятельности, а о его обучении»<sup>47</sup>.

Д. Джой-Меттьюз и Д. Меггисон убеждены в существовании четкого различия между обучением и развитием. По их мнению: «Обучение, развитие и приобретение знаний рассматриваются как отдельные процессы: образование традиционно рассматривается как высокоструктурированный процесс восприятия наставлений с целью интеллектуального и морального развития личности; обучение – более-менее систематические усилия, направленные на приобретение обучающимся необходимых знаний и навыков путем инструктирования и

---

<sup>47</sup> Джой-Меттьюз, Д. Развитие человеческих ресурсов / Д. Джой-Меттьюз, Д. Меггисон. М. – М.: Эксмо, 2006 – С. 325.

практических упражнений; приобретение знаний – получение знаний или развитие навыков в какой-то области путем самостоятельного изучения, накопления опыта или обучения с помощью преподавателя, то есть бесконечный процесс развития личности»<sup>48</sup>.

Таким образом, анализ теоретических, эмпирических и прикладных исследований человеческого капитала показывает важность этого феномена и его распространение в социальной жизни общества и организаций. Организационный социологический подход существенно отличается от экономического, главным образом тем, что развитие человеческого капитала означает не рост прибыли, а саморазвитие человека, проявляющееся в творческой деятельности. Прикладные исследования человеческого капитала организации социологическими методами – главным образом, методом опроса, позволяют провести диагностику текущих проблем, связанных с человеческим капиталом, вывести необходимые рекомендации и существенно повысить качество и уровень человеческого капитала, и конкурентоспособность организации во внешней среде. На особенности управления формированием человеческого капитала оказывают влияние традиционно сложившиеся типы управления, определяющие управленческий менталитет страны. Например, американский подход ориентирован на текущие задачи, а японский на длительную перспективу. Российское управление человеческим капиталом имеют свои характерные особенности. Ее управленческая модель представляет собой анализ и обобщение зарубежного опыта, адаптированного для практического использования в отечественных организациях.

---

<sup>48</sup> Джой-Меттьюз, Д. Развитие человеческих ресурсов / Д. Джой-Меттьюз, Д. Меггисон, М. – М.: Эксмо, 2006 – С. 354.

## 1.4 Управление развитием человеческого капитала: факторы и способы оптимизации

Развитие человеческого капитала - это взаимосвязанный и целостный, сознательный и активный подход к совершенствованию связанных с рабочей деятельностью знаний и поведения сотрудников организации, с использованием широкого спектра обучающих методов и различных тактик. Такие методы и тактики призваны помочь индивидам, группам и организациям в полной мере реализовать свой потенциал за счет раскрытия индивидуальных возможностей и повышения эффективности работы в конкретных условиях.

Организациям по всему миру, странам, регионам и городам приходится сталкиваться с конкуренцией, нестабильностью и неопределенностью, иногда приводящих к резким переменам. В связи с этими, управленческие приоритеты устанавливаются на основе организационных стратегий, выбирающих определенную политику управления развитием человеческого капитала, который требуют бережного отношения и чуткого управления. Это условие является обязательным для развития стратегического потенциала организации, а именно накопления необходимых нематериальных ресурсов - человеческих.

Как известно, существуют связи между используемыми методами управления работниками и долгосрочной эффективностью организации. Исследователи Великобритании пришли к выводу: «Наиболее прогрессивные методы управления персоналом в таких сферах, как подбор персонала, обучение, деловые коммуникации и управление производительностью, используются явно недостаточно»<sup>49</sup>. Адекватное видение будущего и ценности организации способствуют формированию четкой стратегии и конкретных целей. Разработка стратегии развития человеческого капитала - это комплексная задача, которая требует четкого видения, тщательности планирования и определения достижимых целей и составления перечня практических мероприятий. Стратегия предполагает

---

<sup>49</sup> Guest, D. Employment relations, HRM and Business Performance: An analysis of the 1998 workplace employee relations survey / D. Guest. - London: Institute of Personnel and Development, 2000. - P. 56.

определение целей, которыми могут быть: инновационность, воспитание повышенной ответственности сотрудников и другие, что может способствовать реализации выбранной стратегии управления.

Стратегическую оценку текущей ситуации можно получить, оценив следующие параметры, в том числе и социологическими методами:

1. Какие новые навыки и умения необходимы для повышения эффективности работы отдельных сотрудников?

2. Какие конкретные резервы повышения производительности труда не используются в настоящее время?

3. Какие институциональные преобразования (например, внедрение новых технологий, производственных процессов или формирование корпоративной культуры) требуют адекватного развития человеческого капитала?

4. Как убедить работников в том, что непрерывное развитие необходимо?

Приведенные выше вопросы применяются на практике для лучшего понимания необходимых конкретных шагов. Ответы на них могут помочь как в принятии текущих решений, так и в осознании необходимости их согласования со стратегией компании.

Развитие человеческого капитала организации это сложный, многоплановый и стратегически важный для конкурентоспособности процесс. В связи с этим необходимо рассмотреть, какие направления являются ключевыми для развития человеческого капитала организации. Базовые направления основаны на исследованиях ученых-практиков в работе «Beyond Knowledge Management: Dialogue, creativity and the corporate curriculum»<sup>50</sup>.

А. А. Никитин, учитывая специфику российской практики, предлагает следующие, - «основные позиции управления талантами и развития лидеров (как процесс):

- связь развития человеческих ресурсов со стратегией компании;
- формирование кадрового резерва;

---

<sup>50</sup> Garvey, B. Beyond Knowledge Management: Dialogue, creativity and the corporate curriculum / B. Garvey, B. Williamson. – Harlow: Prentice-Hall, 2002. – P. 108.

- индивидуальное развитие: наставничество и кураторство;
- дистанционное обучение и интеграция информационных технологий с человеческими ресурсами;
- смешанное обучение;
- управление знаниями, управление продуктивностью интеллектуального капитала, обмен передовым опытом;
- эффективное и гибкое лидерство;
- совершенствование коммуникаций и распространение информации;
- непрерывное профессиональное развитие для всех»<sup>51</sup>.

Важно отметить, что сотрудники в организациях выступают в качестве потребляемого ресурса, будучи ресурсом особого рода, способным проявлять собственную активность, но в тоже время лично потребляя природные и социальные ресурсы. Одновременно с вышеуказанными характеристиками понятие человеческого капитала должно отразить представления и о самооценности человека. Именно этим диктуется обращение к понятию человеческого потенциала.

Концепция человеческого потенциала содержит определенные представления о человеке, его месте в мире, его взаимоотношениях с окружающими социальными структурами и т. д.

Обращаясь к понятию интеллектуального потенциала, отметим, что интеллектуальный потенциал рассматривает интеллект, как присущую человеку способность мышления и рационального познания. В современных организациях интеллектуальное начало все больше доминирует в самых разных областях деятельности человека. Таким образом, интеллектуальная развитость, интеллектуальный потенциал сотрудников становятся все более востребованным современными организациями.

Совокупные характеристики интеллектуального потенциала сотрудников организации можно представить следующим образом:

---

<sup>51</sup> Никитин, А. А. Современные концепции развития человеческого капитала: опыт, проблемы // Вестник МГЛУ. 2011. - № 6. - С.115.



- здоровье (телесное и душевное), обеспечивающее общую жизнеспособность человека;

- готовность к трудовой деятельности;
- знания и квалификацию;
- адаптированность к социальной инфраструктуре общества;
- культурно-ценностные ориентации;
- психологическую компетентность.

Б. Г. Юдин разделяет: «Понятие человеческого потенциала в соответствии с теми контекстами, в рамках которых оно используется при решении конкретных исследовательских задач:

- в социально-организационном - как человеческие ресурсы;
- в экономическом - как человеческий капитал;
- в социально-экологическом - как жизненный потенциал (общая жизнеспособность);
- в рационально-технологическом - как интеллектуальный потенциал;
- в экзистенциальном, духовном - как личностный потенциал»<sup>52</sup>.

Одним из направлений раскрытия концепции человеческого потенциала является рассмотрение факторов риска, т. е. явлений, процессов, тенденций, создающих угрозы для сохранения, развития и реализации человеческого потенциала. Если говорить о современной России, то к числу факторов риска можно отнести:

- неблагоприятное состояние и негативные тенденции изменения продолжительности жизни и смертности населения;
- снижение уровня физического и психического здоровья под влиянием социально-экологических факторов среды жизнедеятельности;
- ухудшающееся положение детей, семей, молодежи - важнейших составляющих человеческого потенциала будущих поколений;

---

<sup>52</sup> Юдин, Б. Г. Технонаука, человек, общество: актуальность гуманитарной экспертизы // Век глобализации, 2008. – № 2. - С. 151.

- некоторые негативные тенденции, связанные с практическим использованием новейших технологий;

- кардинальные изменения, происходящие в культурном и образовательном пространстве развития молодых поколений.

Такие факторы риска характерны для современного постиндустриального общества, например, новейших технологий или изменений культурно-образовательной среды молодых поколений.

Управление человеческим капиталом сочетает в себе современные технологии с передовой методологией формирования, управления и развития человеческого капитала для достижения и поддержания конкурентных преимуществ. Под «управлением человеческим капиталом организации» понимаются кадровые услуги, подбор персонала, оценка человеческого капитала, проверка услуг, управление талантами, управление персоналом, аутсорсинг, программное обеспечение решений управления. Концепция управления человеческим капиталом отличается от традиционной концепции управления персоналом тем, что под управлением персоналом понимается набор персонала, расчет заработной платы, пособий, и других фундаментальных аспектов трудовых отношений. Динамично развивающиеся организации максимизируют свои инвестиции в человеческий капитал, воспринимают рабочую силу в качестве актива, требуют от человека быть активным и иметь сильную деловую хватку – свидетельствует о применении современной концепции управления человеческим капиталом.

К. А. Носкова отмечает «некоторые принципы управления человеческим капиталом:

- грамотное управление человеческим капиталом связано с инновационной деятельностью;

- создание мощного человеческого капитала требует от компании стратегии фактов, мер и процессов для большей отдачи от своих сотрудников;

- применение новых технологических решений является катализатором для появления новых подходов и методов управления человеческим капиталом;

- бизнес-модель предприятия и стратегия человеческого капитала должны совпадать»<sup>53</sup>.

Технология измерения и управления человеческим капиталом становится искусством, состоящим из команд, которые сосредоточены на привлечении, развитии, сохранении и управлении персонала.

Методы управления в корпоративной среде включают в себя:

- управление по целям;
- содействие личностному развитию каждого сотрудника для улучшения совместной работы;
- объединение целей каждого отдельного сотрудника с целями организации.

Основные методы и технологии управления человеческим капиталом состоят из:

- концептуальных вопросов управления персоналом;
- управления талантами, так как талант является единственным устойчивым преимуществом в глобальной экономике знаний в комплексной стратегии;
- мотивации и оценки персонала;
- правовых аспектов трудовых отношений;
- обучения, развития персонала;
- отбора, найма, адаптации персонала;
- стратегии человеческих ресурсов.

Современные решения по управлению человеческим капиталом содержат в себе мощные, многофункциональные ИТ-технологии, которые помогают организациям в управлении трудовыми отношениями и человеческими ресурсами.

Ключевые функции управления человеческим капиталом включают в себя:

- а) глобальное управление рабочей силой

Многие организации расширяют свою деятельность по всему миру. На развитие трудовых ресурсов влияют культурные барьеры, культурная среда,

---

<sup>53</sup> Электронный научно-практический журнал «Гуманитарные научные исследования» [Электронный ресурс] URL: <http://human.snauka.ru/2013/09/3857> (дата обращения 01.12.17)

различные нормативные требования и другие факторы. С помощью стратегий управления человеческим капиталом глобальные компании могут более эффективно координировать деятельность сотрудников в различных точках, которые охватывают несколько стран или регионов.

#### б) найм

Поиск подходящего кандидата для каждой открытой позиции имеет решающее значение для успеха любой организации. Грамотные стратегии помогают компаниям более тщательно рассматривать резюме и оценивать кандидатов, тем самым улучшать условия создания и следования должностным инструкциям, лучше отбирать кандидатов, имеющих соответствующие навыки и опыт. Главный навык, которым должен сейчас обладать успешный специалист – это способность быстро меняться и эффективно работать в условиях постоянных перемен.

#### в) обучение и образование

Современные IT-приложения для эффективного управления человеческим капиталом помогают компаниям ускорить процесс вовлечения и обучения новых сотрудников через различные учебные материалы, доступными в Интернете. Учебные материалы также могут быть использованы для расширения навыков и знаний сотрудников.

Повышение образования работников может быть:

- краткосрочным (тренинги, мастер-классы, work shops);
- среднесрочным (курсы, в т.ч. языковые);
- долгосрочным (дополнительное, MBA);
- дистанционным (e-learning).

Через обучение и повышение образования отслеживается прогресс изменения воздействия учебных программ на производительность труда.

#### г) расчет заработной платы

Автоматизация многих решений управления человеческим капиталом связана с функцией расчета заработной платы, в том числе для расчета почасовой оплаты труда, больничного, отпуска, использования служебного времени.

- д) учет служебного времени
- е) управление производительностью
- ж) менеджмент премий, вознаграждений

Одним из самых больших преимуществ современного управления человеческим капиталом является виртуализация данного направления. С ростом информационных технологий компании используют более продвинутые методы управления рабочей силой. Инновационное решение представляет собой внедрение программного обеспечения для управления человеческим капиталом компании. Теоретическая основа инновационного управления заключается в том, что сотрудники организации являются лицами с различными потребностями и целями, а поэтому их не следует рассматривать как типичный актив, такой как оборудование или средства. Основными проблемами повышения производительности труда со стороны работника является отсутствие знаний, недостаточная подготовка, и неудачи в процессе трудовой деятельности.

Решения инновационного управления обеспечивают ключевые преимущества для организаций, предоставляя инструменты и технологии, необходимые для повышения эффективности управления трудовыми отношениями, формирования мотивированных и лояльных сотрудников. Применение передового опыта в практике управления приведет к улучшению работы организации. Передовая практика включает в себя обеспечение гарантий занятости, селективный найм персонала, повышение их квалификации, комплексное обучение, обмен информацией, самоуправляемые команды, более высокую оплату труда на основе деятельности организации, и в конечном итоге извлечение преимуществ для организации.

Таким образом, современные факторы и способы оптимизации управления развитием человеческого капитала организации сосредотачиваются на ключевых приоритетах повышения производительности сотрудников. Инновационные методы управления находят место в выборе лучших сотрудников, а повышение эффективности делает их незаменимым ресурсом для организации. Управление человеческим капиталом создает свободный поток информации между

начальниками и подчиненными, обеспечивает важность навыков межличностного общения и развития личности сотрудников. Современные передовые организации используют международный опыт в практике управления, включая в себя новейшие информационные технологии, программное обеспечение, методики обучения и развития, а также создания развитой корпоративной культуры.

Проведенный анализ концепции человеческого капитала как главного фактора стратегического развития организации позволил сделать ряд выводов.

Начиная с 17 века, учение о человеческом капитале развивалось в пределах экономической науки. Основоположником понятия «человеческий капитал» считается Т. Шульц, который раскрыл его в своей работе «Инвестиции в человеческий капитал» - 1961 год, анализируя неразвитые страны. Следом, Г. Беккер - его последователь в работе «Человеческий капитал» - 1964 год, полноценно развил теорию, делая акцент на необходимости инвестиций в образование, тем самым увеличивая в дальнейшем собственную прибыль через эффективность. По мере возникновения и развития социальных организаций учение о человеческом капитале стало выходить за рамки экономической науки, проникая в другие направления, в том числе и социологию. Данный вид капитала стал рассматриваться не только как способ получения прибыли, но и как самостоятельный и специфический вид капитала, подразумевающий самооценку человека, философию и удовлетворение не только целей организации, но и жизненных стремлений самих сотрудников. На сегодняшний день в мировой концепции человеческого капитала сформировалось большое количество подходов к данному феномену, отражающих определенные точки зрения.

Управление человеческим капиталом не является односторонней практикой, а представляет собой организационный процесс, охватывающий собой все сферы деятельности организации. Формирование эффективной политики управления человеческим капиталом направлено на воспроизводство человеческого интеллекта, а именно сотрудников предприятия, через ряд мероприятий - качественное обучение и развитие собственных сотрудников, то есть

собственного человеческого капитала компании. Развитый интеллектуальный капитал сотрудника является конкурентоспособным и востребованным на рынке труда. Такой капитал воплощается в интеллектуальных трудах, чего не могут дать другие виды капитала, например физический или финансовый. Способность творить, или творческая деятельность и возможность ее осуществления является отличительной чертой развитого человеческого капитала, что является преимуществом любой организации, воплощаясь в новых идеях, концепциях, подходах. Прикладным примером является создание новых линеек продуктов, торговых марок, брендов, патентов и тому подобное. Именно креативные, нестандартные в смысле уже имеющегося единообразия решения выступают инновациями, способными дать организации новый путь развития. Грамотно выстроенный процесс управления человеческим капиталом предприятия развивает имеющийся человеческий капитал, приумножает его плоды, а также рассматривает как «исследователя» в выбранной трудовой отрасли, нежели как «рабочую силу».

Опыт изучения данной концепции на сегодняшний день богат, но в основном представляет собой чисто экономический подход максимизации собственных средств организаций. Социологический опыт изучения касается, в основном, человеческого капитала отдельных регионов, нежели организаций. В совокупности, можно сказать, что все теоретические, эмпирические и прикладные исследования, посвященные человеческому капиталу, показывают не только актуальность изучения, но и важность такого феномена, и распространение его в социальной жизни общества и организаций. Именно социологические исследования делают упор на творческую деятельность и креативные подходы, в отличие от экономических, которые ставят на первое место получение прибыли. Прикладные социологические исследования человеческого капитала в основном используют опросные методы, и ставят перед собой целью повысить уровень развития, путем диагностики текущей организационной ситуации и выведением рекомендаций и мероприятий для исправления найденных проблем и ошибок управления данной отраслью. Не маловажным является вопрос управленческого

менталитета, а именно традиционно сложившихся типов управления в разных странах, оказывающих мощное воздействие на деятельность организаций. Так для российского типа характерно обобщение опыта зарубежных стран, который адаптируется, учитывая особенности отечественных условий, и применяется на практике.

Развитие человеческого капитала, на сегодняшний день, является приоритетным для передовых мировых и международных организаций, обладающих необходимым количеством ресурсов для организации комплексов мероприятий по эффективному использованию собственного человеческого капитала. Крупные организации, сосредотачиваясь на приоритетных направлениях, максимизируют туда поток интеллектуальных, творческих и креативных сотрудников, постоянно повышая их производительность. Применяемая стратегия управления развитием включает в себя тщательный отбор на вакантные должности, адаптацию, систему наставничества, развитие индивидуальной карьеры или продвижение по службе. Осуществляется постоянное развитие через организуемые обучения, направленные как на услуги и продукты организации, так и на развитие личностных качеств – лидерства, приобщенности и гордости за организацию, также применяются социально-психологические тренинги и другие формы обучения. Не маловажным является развитость корпоративной культуры предприятия, где распространенным является делегирование полномочий, аутсорсинг, взаимная ответственность, организация досуга – корпоративные мероприятия, конкурсы. Сегодня развитые организации применяют современные и новейшие IT-технологии, программное обеспечение, помогающее создавать свободный поток информации между должностной лестницей сотрудников - от рядового работника до начальника.

Можно сказать, что все современные возможности, применяемые для эффективного управления развитием человеческого капитала, свидетельствуют о том, что ценность человеческого капитала является осознанной, незаменимой и неисчерпаемой для грамотных руководителей, стоящих за крупными организациями. Конечно, подход к сотруднику, как к «рабочей силе» не остался в



прошлом, но все же на смену приходит новая концепция управления, которая выставляет разум человека, как главный, приоритетный фактор стратегического развития организации.

## **2 Возможности применения социологического исследования в изучении системы обучения и развития человеческого капитала в организации (на примере ПАО «Сбербанк»)**

### **2.1 Программа и методика социологического исследования**

Система управления человеческим капиталом важнейшая часть системы управления любой организации, от грамотного построения которой, зависит успех организации в целом. Главной целью такой системы является эффективное применение трудовых резервов. Первоначально деятельность организации напрямую зависит от конкретных людей - сотрудников, их знаний, компетентности, квалификации, мотиваций и восприимчивости к обучению. В современных условиях стремительно устаревают профессиональные навыки работников, поэтому способность организации постоянно повышать квалификацию своих сотрудников, развивать и обучать их является значительным фактором. При исследовании управления развитием человеческого капитала в организации, профессиональное обучение и развитие сотрудников является ключевым элементом кадровой политики. Профессиональное обучение и развитие характеризуется как приобретение сотрудниками новых компетенций, знаний, умений и навыков, которые они используют или будут использовать в своей профессиональной деятельности. При этом, данные действия оказывают позитивное влияние на изменение уровня квалификации и производительности, удовлетворяя индивидуальную потребность работников и организации в развитии.

Следовательно, актуальность темы исследования обусловлена потребностью в совершенствовании системы обучения и развития сотрудников, при условиях высоких темпов роста деятельности организации, кадрового обеспечения, постоянного увеличения количества современных разработок, методов и приемов компьютеризации и информатизации деятельности. Можно сказать, что на сегодняшний день в российских организациях существует

потребность в эффективном управлении системой обучения и развития человеческим капиталом, которого невозможно добиться без системного анализа текущей ситуации, а затем формирования целенаправленной политики управления системой обучения и развития в организации.

Соответственно, проблема исследования заключается в том, что в российских организациях существует потребность в эффективном управлении системой обучения и развития человеческого капитала, а именно существующем несоответствии между необходимостью обеспечения грамотного управления такой системой (имеющимися знаниями и навыками сотрудников) в организациях и выполнением такой деятельности специальных организационных служб или руководителей предприятий.

Объектом исследования является система обучения и развития человеческого капитала в Приморском отделении ПАО «Сбербанк».

Предметом исследования - деятельность руководства по управлению системой обучения и развития человеческого капитала в Приморском отделении ПАО «Сбербанк».

Целью исследования является анализ системы обучения и развития человеческого капитала в Приморском отделении ПАО «Сбербанк».

В соответствии с приведенной целью были сформулированы следующие задачи исследования:

- изучить структуру профессионального обучения сотрудников организации;
- рассмотреть построение индивидуальной карьеры сотрудников в организации;
- выявить уровень и отрасль образования сотрудников организации;
- рассмотреть самообразование сотрудников на рабочем месте в организации;
- изучить осуществление инновационной деятельности применимо к рабочему процессу сотрудниками организации.

Гипотеза исследования представляет собой предположение о том, что система обучения и развития человеческого капитала в организации является рациональной и имеет высокие показатели по приведенным задачам, что приводит к эффективному стратегическому развитию организации.

Перечислю дополнительные гипотезы:

1. Структура профессионального обучения сотрудников является разветвленной и осуществляет несколько видов такого обучения, с высокой частотой проведения.

2. В организации осуществляется формализованное планирование индивидуальной карьеры сотрудников с ориентацией на долгосрочные перспективы.

3. Требуемая образовательная структура сотрудников по уровню и отрасли образования не совпадает с реальной образовательной структурой.

4. Организация осуществляет тренинги и курсы, которые сотрудники могут посещать на добровольной основе. За посещение таких тренингов и курсов введена система поощрений (формальных или неформальных).

5. Система внедрения инноваций сотрудниками по отношению к рабочему процессу является сложной, вследствие чего осуществление креативных подходов затруднено.

Обоснованием выбора исследуемой организации является тот факт, что ПАО «Сбербанк» крупнейший российский банк, в котором трудится огромное количество сотрудников. В отношении политики управления используется так называемая система «бережливого производства», предназначенная для повышения эффективности работы и мотивации служащих банков. Следовательно, развитию человеческого капитала в данной организации должно уделяться много внимания.

Чтобы уточнить, а затем реализовать поставленные задачи и гипотезы, на основе изученной литературы был проведен логический анализ основных понятий.

1. Инновация - это внедренное новшество, обеспечивающее качественный рост эффективности процессов или продукции, являющееся конечным результатом интеллектуальной деятельности человека, его фантазии, творческого процесса, открытий, изобретений и рационализации.

2. Инновационная деятельность - процесс, направленный на получение результатов научных исследований, и проведение экспериментальных разработок, которые должны быть реализованы как новый или усовершенствованный востребованный продукт, а также на создание нового или совершенствование существующего процесса, которые будут использованы в будущей производственной деятельности организации.

3. Карьера - последовательность профессиональных ролей, статусов и видов деятельности в жизни человека.

4. Обучение персонала - совокупность действий, разрабатываемых в рамках единой концепции обучения организации и ориентированных на систематическое обучение персонала, которые оказывают позитивное влияние на изменение уровня квалификации и производительности работников всех иерархических уровней, удовлетворяя индивидуальную потребность в обучении и потребность организации в обученных сотрудниках.

5. Профессиональное образование - подготовленность человека к определенному виду деятельности, профессии, засвидетельствованная документом (аттестатом, дипломом) об окончании соответствующего учебного заведения.

6. Развитие персонала - система взаимосвязанных действий, включающих выработку стратегии, прогнозирование и планирование потребности в персонале, управление карьерой и профессиональным ростом, организацию процесса адаптации, обучения, тренинга, формирование организационной культуры.

7. Самообразование — это форма индивидуальной учебной деятельности сотрудника, мотивированная профессиональными потребностями и интересами, и направленная на приобретение необходимых знаний, умений и навыков, их

постоянное совершенствование, а также на развитие профессионально значимых качеств его личности.

8. Система управления – систематизированный набор средств сбора сведений о подконтрольном объекте и средств воздействия на его поведение, предназначенный для достижения определённых целей.

9. Управление - функция организмов, систем различной природы (биологических, социальных, технических), обеспечивающая сохранение их определенной структуры, поддержание режима деятельности, реализацию программы, цели деятельности.

10. Человеческий капитал - совокупность знаний, навыков, способностей и мотиваций человека, имеющих экономическую ценность.

Для дальнейшей разработки инструментария, используя рассмотренные понятия, была проведена частичная операционализация, представленная в Приложении А.

Исследование будет осуществляться в рамках описательного (дескриптивного) принципиального (стратегического) плана. Его цель заключается в получении необходимой информации об объекте и предмете исследования (деятельность руководства по управлению обучением и развитием человеческого капитала в Приморском отделении ПАО «Сбербанк») с помощью экспертного опроса.

Методом сбора данных является индивидуальное полуформализованное экспертное интервьюирование с начальниками или заместителями начальников подразделений Приморского отделения ПАО «Сбербанк».

Использование метода экспертного интервьюирования обусловлено тем, что эксперты имеют доступ к труднодоступной и уникальной организационно-управленческой информации, актуальной на момент проведения исследования, а также способны давать оценку текущим событиям, высказывать идеи и предложения, на основе опыта работы в данной сфере.

Проведение экспертного опроса будет включать несколько этапов:

- разработка критериев формирования выборки, подбор эксперта (выбор потенциального эксперта);
- разработка инструментария для сбора информации (гайда);
- организация доступа к эксперту, договоренность о встрече;
- проведение сбора экспертной информации;
- обработка и анализ экспертной информации;
- подготовка отчета и экспертного заключения, рекомендаций по решению заявленной проблемы.

По полноте охвата единиц совокупности исследование является выборочным.

Генеральной совокупностью будут являться эксперты в сфере управления человеческим капиталом в Приморском отделении ПАО «Сбербанк».

Выборочную совокупность будут представлять начальники и заместители начальников в ПАО «Сбербанк» в количестве 7-ми человек.

При выборе экспертов будет применяться целенаправленная выборка, в частности метод доступных случаев.

Отбор экспертов будет проводиться на основе занимаемой должности, готовности к общению (открытости), компетентности, доступности, опыта работы на данной должности свыше полугода.

Обоснованием метода экспертного интервьюирования выступает полнота информации, возможность высказывания идей и предложений, формулировка проблем и решений, прогнозирование вариантов развития событий, а также возможно понимание правдивости данных, состояния напряженности и расслабленности за счет невербальной коммуникации респондента. Преимуществом данного метода выступает возможность использования как закрытых, так и открытых вопросов, что способствует созданию между интервьюером и респондентом диалога, в ходе которого будет получена более детальная и понятная информация, которую можно использовать для оценки состояния объекта. Возможности полужформализованного интервью позволят

корректировать гайд в ходе беседы, а именно задавать уточняющие вопросы, опускать некоторые моменты, для исключения дублирования информации.

Инструментарий будет представлять собой интервью-гайд с 6-ю блоками вопросов, в начале будет находиться представление эксперту и цель интервью, в завершении – «паспортчика», уточняющая возраст, уровень образования, опыт работы в организации в целом и на текущей должности, в конце будет находиться благодарность за участие в работе. В инструментарий будут входить открытые (12 вопросов) и закрытые вопросы (14 вопросов). В начале каждого блока вопросов расположены вопросы-фильтры (всего 5 вопросов), а также переходы к следующему блоку вопросов в случае отрицательного результата. Всего гайд содержит 26 вопросов и представлен в Приложении Б.

Метод обработки полученных данных ручной, а именно - составление стенограммы; группировка по количественным и качественным признакам, ранжирование.

Обработанные данные будут сравниваться в соответствии с задачами исследования, проверяться гипотезы, а на основе интерпретации формулироваться выводы и рекомендации.

Таким образом, разработанная программа исследования будет отражать особенности социологического изучения деятельности руководства по управлению развитием человеческого капитала в Приморском отделении ПАО «Сбербанк».

## **2.2 Результаты социологического исследования в изучении обучения и развития человеческого капитала в организации ПАО «Сбербанк» (региональный уровень)**

Проанализированные данные, были получены у экспертов в области управления человеческим капиталом в крупной финансовой организации, а именно, у начальников подразделений Приморского отделения № 8635 ПАО



«Сбербанк» в количестве семи человек. Должностной состав экспертной группы представлен в Приложении В.

Половозрастная структура экспертов представляет следующее соотношение: 30 % - женщины, 70 % - мужчины; возрастной охват от 32-х лет до 41 года.

Образовательная структура экспертов имеет следующий вид: по уровню образования 100 % имеют высшее; по отрасли – 85 % - экономическое, 15 % - юридическое (1 эксперт); по специализации – 60 % - «Банковское дело – финансы и кредит», оставшиеся 40 % - другой экономический профиль.

Опыт работы экспертов в организации ПАО «Сбербанк» представляет собой размах от 4 до 15 лет; на текущей должности начальников – от 6 месяцев до 7 лет.

Таким образом, начальники подразделений Приморского отделения № 8635 ПАО «Сбербанк», составившие экспертную группу проводимого социологического исследования, в большинстве (70 %) являются мужчинами, что может проиллюстрировать сложившуюся гендерную ситуацию женщин в роли ведущих должностей. Начальниками подразделений выступают люди среднего возраста, преимущественно от 32 –х до 41 года, который характеризует данную возрастную группу, как сформировавшуюся в социальном и психологическом плане. Все начальники подразделений обладают высшим образованием, в большинстве – 85 % - в экономической сфере, преимущественная специализация – 60 % - «Банковское дело – Финансы и кредит». В данной организации опыт работы начальников подразделений колеблется от 4 до 15 лет, что является длительным периодом и подразумевает собой полной погружение в рабочие процессы и функционирование организации. На текущей должности опыт составляет от 6 месяцев до 7 лет, что показывает возможность вертикальной мобильности для сотрудников организации, и не характеризуется застоем «верхов».

На основе полученных данных, можно сказать о том, что в Приморском отделении ПАО «Сбербанк», существует развитая система профессионального

обучения и развития сотрудников, но имеются некоторые недочеты, освещенные далее.

Первый блок вопросов гайда был посвящен вопросу профессионального обучения и развития сотрудников в соответствующих подразделениях.

На первый вопрос «Существует ли в Вашем подразделении система профессионального обучения и развития сотрудников?» все эксперты ответили положительно.

На втором вопросе «Насколько, по Вашему мнению, развитая такая система применимо к данному подразделению?» мнения экспертов разделились. 43% экспертов считают, что такая система развита отлично, также 43% ответили, что она развита удовлетворительно, и 14 % (1 эксперт) – хорошо. В целом, мнения экспертов разделились на две части – первая часть крайне ей довольна, вторая часть – считает ее приемлемой.

Третий вопрос «Какие виды профессионального обучения сотрудников, в большей степени осуществляются в Вашем подразделении (выбрать необходимые)?» также разделил мнения экспертов. Все начальники подразделений ответили, что осуществляется такой вид обучения, как – навыковое, то есть привитие сотрудникам определенных знаний, умений, владений по поводу встречающихся трудовых задач, которые и являются функциональными обязанностями работников. 57 % экспертов отметили, что помимо навыкового в их подразделениях осуществляется и обучение, направленное на развитие лидерских качеств сотрудников – то есть развитие креативности, нестандартных подходов к решению задач. 14 % экспертов отметили, что в их подразделении осуществляется еще и продуктивное обучение, что представляет собой изучение банковских продуктов. В целом, можно отметить, что подход к выбору видов обучения в различных подразделениях осуществляется индивидуально, в зависимости от функциональных обязанностей подразделений. Все подразделения осуществляют навыковое обучение сотрудников, больше половины – развитие лидерских качеств, единицы уделяют внимание продуктивному обучению. Подразделение, связанное с работой с физическими

лицами, проходит обучение по банковским продуктам - отработку операций по линейке, а именно оптимизацию схем и сокращение количества ошибок. Подразделения, связанные с методической работой реализуют только навыковое - рассмотрение кейс-задач, которые представляют собой уникальные и нестандартные рисковые ситуации. Подразделения, связанные с кредитованием юридических лиц, проходят как навыковое, так и обучение, направленное на развитие лидерских качеств, которое реализуется посредством очных и дистанционных тренингов и наставничеством начальника отдела.

Четвертый вопрос предполагал снятие информации о реализации профессионального обучения и развития сотрудников в соответствующих подразделениях.

Подразделение, которое проводит продуктивное обучение, связано с работой с физическими лицами, где главным продуктом является возобновляемая и не возобновляемая кредитная линия со свободным режимом выборки, то есть увеличение выдачи кредитов. Основная продуктовая линейка разнообразна: «Бизнес - инвест», «Бизнес – оборот», «Бизнес – актив», «Бизнес – доверие», «Овер – драфт», кредиты по технологии «Кредитная фабрика» (беззалоговые кредиты или скоринговое кредитование). Такой вид обучения проводится как внутренними менеджерами направлений Приморского отделения, так и сотрудниками Территориального банка или приглашенными спикерами по видеоконференции, то есть с помощью цифровых технических возможностей. Целью такого обучения является улучшение понимания вышеперечисленной продуктовой линейки, оптимизация схем кредитования, сокращение количества ошибок, и другие различные темы, касающиеся смежных операций по продуктам. 30 % экспертов считают, что деятельность в их подразделении является узкоспециализированной, поэтому отбираются только внутренние работники, имеющие опыт в данном направлении, и готовые самостоятельно изучать материал – регламенты, инструкции и т.д.

Навыковое обучение осуществляется во всех подразделениях и представляет две категории, которые определили эксперты. 60 % экспертов

пояснили, что данный вид обучения осуществляется централизованно, исходя из головного руководства, которое занимается его организацией. Формы обучения могут быть как очными, так и дистанционными. Очные подразумевают собой общение и передачу опыта каждому сотруднику, представляя визиты сотрудников из головного офиса Территориального банка, которые делятся навыками, определяет актуальные кейсы, представляют презентация с нестандартными ситуациями, возникшими в работе, направленными на предупреждения операционных рисков событий, которые могут возникнуть в дальнейшем. Дистанционное навыковое обучение предполагает собой видеоконференцсвязь с удаленными сотрудниками, которые демонстрируют правильный план действий, а затем просят повторить обучаемых. Ежемесячно происходит рассылка с теоретической информацией, где сотрудник имеет возможность выбора направления развития, и дальнейшего его изучения, заранее согласовав и разработав с наставников. Темы навыковых обучений в подразделениях, работающих напрямую с клиентами, направлены на развитие навыков успешных «продажников» - заключение зарплатных проектов, открытие расчетных счетов, продажа договоров консультационных услуг, страхование жизни и т.д.

Вторая категория экспертов – 40 % считают, что навыковое обучение должно осуществляться на рабочем месте – непрерывное производственное развитие. Такое обучение проводится в ходе планерок и летучек самим начальником подразделения. А также коллегами, которые приобрели новый опыт, знания и навыки в процессе трудовой деятельности.

Третий вид обучения – развитие лидерских качеств, как упоминалось ранее, практикуется в 57 % подразделений. Но, наряду с этим, только 15 % экспертов отмечают важность такого вида обучения и обязательность посещения. Остальные же начальники подразделений готовы отпускать своих сотрудников на данные мероприятия только если это не мешает рабочему процессу, то есть относятся как к дополнительной или даже развлекательной части рабочего процесса, не воспринимая, как профессиональный рост. Обучение развитию лидерских качеств сотрудников проводит Центр обучения – это обособленное

подразделение Банка, находящееся в г. Владивосток, состоящее из тренеров и коучей, которые разрабатывают различные программы обучения. В 57 % такое обучение реализуется посредством тренингов, 15 % - еще и наставничеством начальника отдела, который заинтересован в развитии своих подчиненных. Есть обязательные тренинги, которые выставляются каждому сотруднику индивидуально – на рабочую почту приходит письмо со сроком прохождения. Также есть тренинги, посещение которых, происходит по желанию сотрудников. Нет жесткого контроля и квот, но их прохождение не всегда высоко ценится непосредственным руководством, но влияет на ежеквартальную оценку, определяющую премирование. Проводятся тренинги различной тематики, в зависимости от занимаемой должности, например, «Умение слушать и быть услышанным». Для осуществления формируется группа, назначается дата и посредством лекций и семинаров осуществляется обучение, на котором могут быть сотрудники разных подразделений.

В ходе обработки данных выяснилось, что существует противоречие между Центром обучения ПАО «Сбербанк» и большинством начальников подразделений. Обучение, направленное на развитие лидерские качества сотрудников не является приоритетным для непосредственных начальников, а также не является показателем результативности сотрудника. Но для вышестоящего руководства, посещение сотрудником такого вида обучений является стимулом для премирования. Можно сказать, что присутствует проблема коммуникации подразделений верхов и низов, а также скрытый конфликт между Центром обучения ПАО «Сбербанк» и непосредственными начальниками подразделений, которые не признают ценности в развитии лидерских качеств сотрудников и мероприятий, направленных на это.

Помимо вышеперечисленного, эксперты упоминают Корпоративный университет – это обучающая площадка, находящаяся в г. Москва, куда на повышение квалификации, в соответствии с выделенными квотами на регион, отправляются сотрудники. С помощью разработанных программ обучения и развития, сотрудники приобретают новые знания, происходит обмен опытом,

повышается корпоративная культура и приверженность работника к данной организации.

Пятый вопрос звучал следующим образом: «С какой периодичностью проводятся такие виды профессионального обучения сотрудников?». 42 % экспертов пояснили, что все виды обучения, осуществляемые в их подразделениях, проводятся в обязательном порядке 1 раз в месяц. Остальные 58 % отметили, что не реже 1 раза в квартал – 1 раза в три месяца. 15 % отметили, что при желании, обучение, направленное на развитие лидерских качеств, возможно проводить еженедельно, если это не будет мешать рабочему процессу и выполнению функциональных обязанностей. Можно сказать, что как периодичность 1 раз в месяц, так и 1 раз в квартал является частой. В Приморском отделении ПАО «Сбербанк» проблем с проводимостью обучений нет, и поэтому, имеются возможности для профессионального роста сотрудников, причем в разных направлениях.

Следующий вопрос об удовлетворении профессиональным обучением прошедших его сотрудников дал следующие данные: большинство – 42 % - отметили, что сотрудники практически всегда удовлетворены качеством проводимых обучений, 29 % - что, сотрудники практически всегда удовлетворены прошедшим обучением, также 29 %, что сотрудники не всегда удовлетворены обучением в Приморском отделении ПАО «Сбербанк». Можно сделать вывод, что профессиональное обучение в основном носит положительный характер и является ценным для сотрудников и начальников подразделений, но также бывают и обратные случаи.

Вопрос «Получаете ли Вы обратную связь от прошедших обучение сотрудников? Если «да», то какого рода эта обратная связь?» дал 85 % положительных ответов, и только 15 % экспертов ответили, что не получают от сотрудников комментариев и отзывов по поводу прошедших обучений. Начальники подразделений получают информацию устно, в качестве диалога о проделанной работе на обучении, а также отвечают на возникшие вопросы и помогают применить полученные навыки и знания. Прошедшее обучение

обсуждается на ежедневных планерках с коллегами, где сотрудник делится полученным опытом. 30 % начальников подразделений, помимо этого, спустя 3 месяца проводят очное собеседование с сотрудниками о применении усвоенного материала. Если же данные руководители не видят результатов, то проверяют полноту проведенных мероприятий и выявляют слабые моменты уже непосредственно в качестве обучений. Таким образом, можно сказать, что обратная связь, по поводу пройденных обучений, приходит к начальникам подразделений в виде устных комментариев, а в случае неудовлетворения руководителей изменениями возможно проведение контрольных мероприятий проверки сотрудников и качества проведенного обучения.

Последний вопрос первого блока гайда: «Насколько Вы удовлетворены эффективностью внесенных сотрудником в работу изменений, после проведения профессионального обучения?» разделил экспертов на три группы. 42 % отметили, что удовлетворены, 29 % что, практически всегда удовлетворены и 29 % что, абсолютно удовлетворены эффективностью внесенных сотрудником в работу изменений после прохождения профессионального обучения. Можно сказать, что все виды обучений, проводимых в Приморском отделении ПАО «Сбербанк» являются эффективными, так как все эксперты практически всегда удовлетворены их качеством.

Таким образом, структура профессионального обучения сотрудников организации является разветвленной, так как в ней осуществляются три вида повышения квалификации. Навыковое обучение является самым распространенным и осуществляется во всех подразделениях. Обучение, направленное на развитие лидерские качеств, занимает второе место по распространенности и осуществляется в 57 % подразделений. Самым не распространенным является продуктивное обучение (15 % подразделений) и осуществляется только при функциональных обязанностях, связанных с работой с физическими лицами. Частота проводимых обучений выступает с периодичностью 1 раз в месяц- 1 раз в три месяца (квартал), что свидетельствует

о возможности профессионального роста сотрудника в организации. Вышеперечисленные обстоятельства подтверждают дополнительную гипотезу 1.

Второй блок вопросов был направлен на выяснение информации о системе построения индивидуальной карьеры сотрудников в организации.

Первый вопрос звучал следующим образом: «Существует ли в Вашем подразделении система построения индивидуальной карьеры сотрудников?». 85 % экспертов пояснили, что в их подразделениях существует такая система, 15 %, что не существует. Таким образом, эксперты, пояснившие, что в их подразделениях системы построения профессиональной карьеры нет, переходили к следующему блоку вопросов – 3.

Следующий вопрос касался возможностей вертикального продвижения по службе сотрудников в данных подразделениях. Мнения экспертов разделись на 2 категории. 60% экспертов отмечали, что возможности для повышения по карьерной лестнице имеются и в первую очередь все зависит от личной эффективности. При условии, что сотрудник показывает хорошие результаты: с периодичностью выполняет планы более чем на 100 %, проявляет себя как лидер, инициативен, регистрирует инновации, дает наставнические рекомендации коллегам – работает в команде, развивает организаторские способности, не боится брать ответственность за других, мотивирует коллег, а также учиться выстраивать коммуникации со смежными подразделениями для быстрого решения срочных вопросов – это, безусловно, отмечается начальником отдела, далее, конечно, и начальником Управления. Нацеленного на результат карьерного роста сотрудника ставят в резерв на руководящую должность, и по итогам предлагается сменить позицию на должность выше (например, кредитный аналитик, менеджер направления, региональный менеджер). Таким образом, по мнению экспертов, если сотрудник действует проактивно, повышение не заставляет себя ждать.

Наряду с позитивным окрасом и только зависящих от сотрудников обстоятельств повышения по службе, 40 % экспертов отмечают и другие проблемы. Вертикальная смена позиций сотрудников возможна, но это проблематично, так как сформирован стабильный и сильный штат, в котором



имеющиеся сотрудники не желают покидать свои рабочие места. Таким образом, возможности существуют, но крайне жестко ограничены штатным расписанием, подвижки обычно происходят при увольнении, декрете, переводе. Но при вышеописанных обстоятельствах собственной эффективности сотрудника перевод возможен, если имеется свободное место, то есть, наполненность штата не 100 %.

Следующий вопрос касался возможностей горизонтального продвижения по службе сотрудников. Все эксперты отметили, что возможностей для горизонтальной смены позиции намного больше, чем для вертикальной. Связано это с тем, что в структуре ПАО «Сбербанк» существует очень много смежных подразделений - от инкассации до отдела по работе с проблемными активами. Для работы в иных подразделениях необходимы дополнительные навыки и компетенции, которые нужно развивать самостоятельно, поэтому при желании сотрудника и выполнении вышеописанных условий переход в другое подразделение возможен, на аналогичную должность с похожими требованиями и заработной платой. А также, в связи со сменой места жительства возможен перевод на территории.

Следующий вопрос «Ведется ли в Вашем подразделении планирование построения индивидуальной карьеры сотрудников? Расскажите, пожалуйста?» позволил получить следующую информацию. Карьеру сотрудников контролирует Управление по работе с персоналом. Данное подразделение следит за тем, чтобы начальники отделов формировали индивидуальные планы развития сотрудников, в которых отражается матрица профессионального роста и приводятся компетенции, которые необходимо развить и закрепить на практике. После чего, ежеквартально проходят кадровые сессии, где на заслушивании такие планы обсуждаются и утверждаются. Выставляется отчетный период, где начальники отделов отчитываются о проведенной работе и дальнейших перспективах. Такие планы составляются для каждого сотрудника подразделения один раз в год. Но существует большое количество факторов, влияющих на его продвижение – нежелание сотрудника выполнять задания, нехватка рабочего времени для

выполнения таких заданий и личностного совершенствования и другие. Соответственно, далее, на заслушивании говорится о невыполнении некоторых задач и формируется последующий план, с учетом текущего уровня достижений. Обычно, такие планы выполняются на 80 %.

Наряду с этим, 29 % экспертов ответили, что планирование индивидуальной карьеры сотрудников в их подразделениях не ведется. Исходя из этого, можно сделать вывод, что инструмент, отвечающий за формирование карьеры, является эффективным, но его действия распространяются не на все подразделения, чему свидетельствуют отрицательные мнения части экспертной группы. Данная информация также является проявлением проблем коммуникации и контроля подразделений.

Последний вопрос блока, посвященного карьере, звучал следующим образом: «Как Вы считаете, насколько удовлетворены сотрудники продвижением по карьерной лестнице в Вашем подразделении?». 85 % экспертов отметили, что все сотрудники удовлетворены текущим карьерным ростом в данных подразделениях, а 15 % что, не удовлетворены.

Таким образом, в Приморском отделении ПАО «Сбербанк» профессиональная карьера сотрудника занимает весомое место и входит в управленческие задачи руководителей. В организации осуществляется формализованное планирование развития индивидуальной карьеры сотрудников с ориентацией на долгосрочные перспективы. Вышеописанные обстоятельства подтверждают дополнительную гипотезу 2.

Третий блок вопросов был направлен на выявление уровня и отрасли образования сотрудников организации.

«Как Вы считаете, каким уровнем образования должны обладать сотрудники Вашего подразделения? В какой отрасли?» - был первым вопросом. Вся экспертная группа считает, что работники должны обладать только высшим образованием. 70 % начальников подразделений отметили, что отрасль образования важна – экономическая, финансовая, юридическая, математическая. 30 % отметили, что на их взгляд отрасль не важна, потому что в институте не учат

практике. Так как сферы некоторых подразделений являются узкоспециализированными, с помощью курсов повышения квалификации и самостоятельного изучения внутренней документации банка можно приобрести практические знания и справляться с функциональными обязанностями. А также эксперты отметили, что клиентским менеджерам необходимо обладать навыками коммуникации для поиска и поддержания позитивного фона между банком и клиентов. Так как финансовый анализ им нужен в меньшей степени, на такие должности лучше подходят сотрудники с гуманитарным образованием.

Следующий вопрос третьего блока звучал так: «Каким уровнем образования, по-настоящему, обладают сотрудники вашего подразделения? В какой отрасли?». 42 % экспертов пояснили, что все сотрудники подразделения имеют высшее образование, с отраслями: экономика, финансы, юриспруденция. Но 58 % начальников отметили, что их сотрудники имеют не только требуемые отрасли, но и другие, к примеру, туризм, строительство и большое количество гуманитарных специализаций.

Таким образом, в большинстве случаев требуемая образовательная структура сотрудников по уровню и отрасли образования не совпадает с реальной образовательной структурой, так как 70 % начальников подразделений требуют определенную специализацию, а совпадает она только у 42 %. Вышеописанные обстоятельства подтвердили дополнительную гипотезу 3.

Четвертый блок вопросов посвящен самообразованию сотрудников на рабочем месте в Приморском отделении ПАО «Сбербанк».

Первый вопрос «Существуют какие – либо тренинги, курсы или другие формы обучения, основанные на добровольном участии сотрудников в них, и реализуемые организацией?» показал, что 85 % начальников подразделений считают, что такие виды обучений имеются. 15 % экспертов отметили, что в их подразделении таких форм обучения не осуществляется. Следовательно, данные эксперты переходили к следующему блоку вопросов – 4.

Далее предлагалось рассказать о таких формах обучения подробнее. Существуют необязательные дополнительные тренинги, как очной формы, так и

дистанционной. В основном они имеют социально-психологическую тематику и направлены не только на внутри банковское развитие, но и личностное - возможность применять полученные знания за стенами работы. К примеру, темами таких тренингов могут быть «Мастерская наставничества», «Интуитивный сервис» и многое другое. Предложения об участии в таком обучении направляются всем сотрудникам, после чего формируется группа, назначается дата и проводится обучение. Если обратной связи не достаточно, тренинг переносится на следующий квартал. Также есть платные курсы английского языка.

Третий вопрос звучал следующим образом: «Посещают ли сотрудники Вашего подразделения такие формы обучения? Какие именно? Как часто?». Такие тренинги посещаются очень часто, так как сами по себе интересны и заинтересовывают сотрудников. Например, «Управление стрессом», «Расстановка приоритетов», «Повышение навыков общения», «Эффективное управление временем». Всем сотрудникам приходит еженедельная рассылка с предлагаемыми темами. Как правило, посещение сотрудником таких добровольных тренингов происходит в отдельных подразделениях по-разному. 42 % отметили, что такие виды обучений посещаются 1 раз в квартал, 29 % - 1 раз в 4-5 месяцев, 15 % - 1 раз в год или же вообще не посещаются. В исключительных случаях сотрудник может посещать тренинги более часто, но не в ущерб производственному процессу. Курсы английского языка также пользуются популярностью. В каждом отделе подразделения хотя бы 1 сотрудник обучается или обучался.

На вопрос «Всегда ли удовлетворены такими формами обучения сотрудники?» мнения разделились следующим образом: 42 % - удовлетворены, 29 % - абсолютно удовлетворены, 15 % - практически всегда удовлетворены. Таким образом, можно сказать, что сотрудники, проходившие добровольные формы обучения практически всегда удовлетворены ими.

Пятый вопрос «Получаете ли Вы обратную связь от прошедших такое обучение сотрудников? Если «да», то какого рода эта обратная связь?» позволил

выяснить следующую информацию. 57 % экспертов ответили, что получают обратную связь лично. Сотрудники, прошедшие обучения, всегда делятся информацией и рекомендациями, обучение помогает отвлечься от обыденности трудового дня и найти что-то новое и интересное в ежедневной работе. 29% экспертов отметили, что не получают обратной связи, так как тренинг добровольный. Вообще обратная связь замеряется централизованно - Центром обучения после каждого проведенного тренинга. В обязательном порядке запускается опросник с подробной оценкой тренинга и возможными рекомендациями. Как правило, средняя оценка таких обучений составляет 9,5.

Последний вопрос в блоке «Поощряется ли сотрудник за посещение такого вида обучения? Как именно?» позволил сделать следующие выводы. 42 % начальников подразделений ответили, что такой вид обучение имеет как неформальные поощрения – похвала, так и формальные – дополнительное обучение сотрудника входит в личностный план развития и отражается на квартальной и годовой премии. Также 42 % считают, что дополнительное обучение не должно поощряться, чего и не делают для собственных сотрудников.

Таким образом, самообразование сотрудников на рабочем месте в организации возможно, так как существуют дополнительные добровольные тренинги и курсы. Но существующая система поощрений распространяется на меньшую часть подразделений – большая часть никак не вознаграждает сотрудников, вследствие чего пропадает мотивация самостоятельного обучения и развития. Но в тех подразделениях, где поощрение осуществляется, присутствует как формальная – похвала, так и неформальная – премирование составляющая. Вышеописанные обстоятельства частично подтверждают дополнительную гипотезу 4.

Последний блок вопросов гайда – 5 был направлен на снятие информации об инновационной деятельности и креативных подходах к рабочему процессу в Приморском отделении ПАО «Сбербанк».

На первом вопросе «Ведется ли в Вашем подразделении какая – либо инновационная деятельность, предложенная сотрудниками?» мнения экспертов

разделились. 71 % начальников подразделений отметили, что такая деятельность ведется. 29 % экспертов указали на то, что такой деятельности не ведется и перешли к следующему блоку вопросов паспорттики – 6.

Второй вопрос «Расскажите, пожалуйста, о характере предлагаемых сотрудниками инноваций? Как часто такие инновации предлагаются?» позволил собрать следующую информацию. В банке существует внутренний ресурс, называемый Банком идей. Зарегистрированные инновации сотрудников одобряются на уровнях выше. До начальника подразделения доводится количество зарегистрированных предложений по инновациям, но не их содержание. Характер предложенных идей проверяется в Центральном аппарате г. Москва, предварительно отбирается на уровне территориального банка. Анонимная система регистрации в Банке идей создана во избежание присвоения чужих идей. Частота регистрации инноваций в Приморском отделении ПАО «Сбербанк» составляет примерно по 8-10 идей в квартал. Креативные подходы предлагаются тогда, когда сотрудники вынуждены сталкиваться с какими-либо трудностями, и направлены на минимизацию трудозатрат. Креативность предлагается, например, в оптимизации технологических схем, путем исключения ненужных действий, не дающих результат, сокращения сроков, «не нужного» пакета документов или автоматизация рутинной работы. Применение таких подходов возможно только посредством внедрения инновации. Такие оптимизации предлагаются, при столкновении с проблемой, скажем, ежедневно.

Следующий вопрос звучал так: «Возможно ли внедрение предложенной сотрудником инновации в работу? Как это происходит?». Внедрение инноваций представляет собой крайне сложный процесс. Инновация может быть внедрена только после ее согласования с Центральным аппаратом и успешного дальнейшего пилотирования проекта. В целом, это должна быть уникальная глобальная идея, выдержавшая конкуренцию со всеми территориальными отделами. Отмечается, что в основном внедряются идеи центрального руководства, что неправильно, так как рядовые сотрудники, работающие в бизнес-процессах и вникшие в потребности клиентов, намного лучше понимают,

как улучшить текущее положение дел. Эксперт указал, всего за 3 года было внедрено 2 идеи, зарегистрированные сотрудниками Приморского отделения.

Заключительный вопрос данного блока «Имеются какие-либо поощрения инновационной деятельности сотрудника? Расскажите, пожалуйста?» позволил сделать следующие выводы. За внедрение инноваций существуют довольно солидные поощрения. Нематериальные – отображение в личном кабинете достижения «Инноватор» по уровням, похвала начальника, почетные грамоты, благодарственные письма, возможность получения путевки в санаторий, а также возможен и карьерный рост - на уровне подразделения и Приморского отделения. Материальные - после утверждения инновации в головном офисе Дальневосточного банка ПАО «Сбербанк» г. Хабаровск - премия, если инновация прошла в ЦА – то специальная единовременная сверхпремия, а также повышенное квартальное и годовое премирование.

Таким образом, система внедрения инноваций сотрудниками по отношению к рабочему процессу является сложной, но хорошо мотивирующей, вследствие чего осуществление креативных подходов затруднено. Вышеописанные обстоятельства подтверждают дополнительную гипотезу 5.

Полученные результаты исследования показали, что в Приморском отделении ПАО «Сбербанк» существует развитая система управления человеческим капиталом организации, что, несомненно, отражается на квалификации сотрудников, их профессиональном росте и стратегическом развитии организации. Созданная система распространяется не на все подразделения одинаково, так как существует проблема разобщенности коммуникаций и контроля между подразделениями, вследствие чего сотрудники таких подразделений не ощущают на себе влияния наработанных эффективных инструментов управления развитием человеческого капитала и не имеют возможностей расти профессионально. Но такое отклонение не распространяется на большинство подразделений, и составляет меньшинство, примерно по отдельным показателям 15 -30 % от общего числа.

Следовательно, основная гипотеза исследования подтвердилась, так как система обучения и развития человеческого капитала в организации является рациональной и в основном имеет высокие показатели по приведенным задачам, что приводит к эффективному стратегическому развитию организации.

### **2.3 Основные выводы и рекомендации по материалам социологического исследования**

Профессиональное обучение и развитие сотрудников является неотъемлемой частью политики управления человеческим капиталом организации. Эффективность таких мероприятий характеризуется приобретением новых знаний, умений и навыков, которые будут использованы при выполнении функциональных обязанностей работниками, то есть в своей профессиональной деятельности. Применение новых подходов будет оказывать продуктивное влияние не только на уровень квалификации, но и на показатели производительности, тем самым способствуя эффективному стратегическому развитию предприятия.

Диагностика системы обучения и развития человеческого капитала в Приморском отделении ПАО «Сбербанк» выявила, что действительно имеется потребность в ее совершенствовании. Можно сказать, что на сегодняшний день в организации выстроена грамотная и эффективная система обучения и развития человеческого капитала, переходящая в целенаправленную политику, но имеются и существенные недостатки, затрудняющие или делающие невозможным профессиональный рост части подразделений и их сотрудников. Следовательно, тормозится и процесс оптимизации трудозатрат производства, что способствует низким показателям производительности в сравнительном подходе за периоды.

В Приморском отделении ПАО «Сбербанк» существует проблема несоответствия между эффективной системой управления человеческим капиталом и исполнением такой деятельности специальных организационных служб (контроля) или руководителей предприятий (коммуникации).



Проанализированная система обучения и развития человеческого капитала в Приморском отделении ПАО «Сбербанк» выглядит следующим образом. Опишем основные составляющие.

Структура профессионального обучения сотрудников организации.

В организации внимание уделяется таким видам обучения как продуктивное, навыковое и обучение, направленное на развитие лидерских качеств. Подход к выбору видов обучения в различных подразделениях осуществляются индивидуально, в зависимости от функциональных обязанностей подразделений. Продуктивное обучение направлено на отработку рабочих схем по операциям, связанных с основными банковскими услугами для физических лиц – то есть основными продуктами. Навыковое обучение происходит в виде демонстрации плана действий по какой-либо кейс-задаче, а затем закрепления необходимых действий сотрудников. Обучение развитию лидерских качеств сотрудников реализуется посредством различных тренингов и наставничеством начальника отдела. Такие тренинги могут быть как обязательными, так и добровольными, очными и дистанционными, индивидуальными и групповыми. Данный вид обучения ценится вышестоящим руководством, и влияет на ежеквартальную оценку, определяющую премирование. Навыковое и продуктивное виды обучения могут проводить как менеджеры вышестоящих территориальных отделов, так и внутренние менеджеры подразделения. Обучение развитию лидерских качеств сотрудников проводит Центр обучения – обособленное подразделение Банка, состоящее из профессиональных преподавателей, разрабатывающих программы обучения. Но для 85% непосредственных начальников подразделений такой вид обучения не является приоритетным, и не является показателем результативности. Наряду с этим, вышестоящее руководство ценит мероприятия, направленные на развитие лидерских качеств сотрудников и готово премировать. На основе этого, можно сказать, что существует проблема коммуникации и контроля верхов и низов, а также латентная напряженная ситуация между Центром обучения ПАО «Сбербанк» и непосредственными начальниками подразделений, которые не признают ценности в развитии лидерских качеств сотрудников и не желают

способствовать своим сотрудникам, готовым участвовать в мероприятиях, направленных на это.

Все виды обучения проводятся не реже, чем ежеквартально. Существует еженедельная возможность добровольного обучения на тренингах, если к этому располагает непосредственный начальник. Сотрудники положительно отзываются о качестве проводимых обучений и считают их полезными и интересными, а также обладающими релаксирующим эффектом. Экспертами отмечается, что изменения, происходящие в работе организации, существенно влияют на увеличение эффективности. Это прослеживается во всех аспектах – от увеличения выдачи кредитов до творческого отношения к работе сотрудников, что положительно сказывается на результатах подразделения.

Построение индивидуальной карьеры сотрудников в организации.

Возможности для построения индивидуальной карьеры имеются только в 85 % подразделениях. В 60 % подразделений возможности для повышения по карьерной лестнице имеются, и в первую очередь, зависят от личной эффективности. Проактивный сотрудник ставится в резерв на руководящую должность, далее предлагается сменить позицию на должность выше, тем самым повышение легко заслужить. Наряду с этим, в 40% подразделениях карьерный рост является затруднительным. В них сформирован стабильный и сильный штат, вследствие чего свободных рабочих мест для вертикального продвижения попросту нет. Возможности существуют, но крайне жестко ограничены штатным расписанием, повышение происходит только при вынужденных уходах других сотрудников. Возможностей для горизонтальной смены позиции гораздо больше. Ежегодно отдельным подразделением - Управлением по работе с персоналом составляется индивидуальный план развития каждого сотрудника, влияющий на его дальнейшее продвижение. Но в 29 % подразделений планирование индивидуальной карьеры не ведется, что говорит о том, что существует проблема в исполнении функций контроля над таким направлением деятельности. Наряду с этим, руководство отмечается нежелание сотрудников выполнять сформированные начальниками отделов задания из-за нехватки рабочего времени.

Для адаптации и развития сотрудников существует система наставничества более опытных коллег либо начальников, но также является неформализованной и добровольной.

Уровень и отрасль образования сотрудников организации.

Для работы в организации сфера образования определяется порядком выполняемой деятельности. Для работы кредитным аналитикам и менеджерам направлений требуется высшее экономическое образование в сфере финансов. Для клиентских менеджеров необходимо обладать навыками коммуникации с клиентами, куда подходят и сотрудники с гуманитарным образованием. Отрасль образования важна только 70 % начальников подразделений, 30 % - не важна, так как навыки можно приобрести самостоятельным изучением внутренней документации. Требуемая образовательная структура сотрудников по отрасли образования не совпадает с реальной образовательной структурой, так как 70 % начальников подразделений требуют определенную специализацию, а совпадает она только у 42 %.

Самообразование сотрудников на рабочем месте в организации.

В организации есть возможность по желанию посещать дополнительное обучение в 85 % подразделениях, в 15 % таких форм обучения не осуществляется. Как правило, посещение добровольных тренингов происходит в отдельных подразделениях по-разному. 42 % отметили, что такие виды обучений посещаются 1 раз в квартал, 29 % - 1 раз в 4-5 месяцев, 15 % - 1 раз в год или же вообще не посещаются. В исключительных случаях сотрудник может посещать тренинги более часто, но не в ущерб производственному процессу. Приглашение на такие виды обучения приходит сотрудникам еженедельно, но из-за большой занятости, работник не имеет возможности посещать их часто. В основном данные формы обучения имеют социально-психологическую тематику и направлены на формирование личной эффективности. Помимо этого имеются и платные курсы английского языка, посещение которых, распространено среди сотрудников. Темы, предлагаемые для тренингов, являются интересными, например, «Управление стрессом», «Расстановка приоритетов», «Эффективное

управление временем» и т.д. Для получения обратной связи Центр обучения в обязательном порядке запускается опросник с подробной оценкой тренинга и возможными рекомендациями. Как правило, средняя оценка составляет 9,5. Поощрение сотрудников также осуществляется по - разному. Существующая система поощрений распространяется на меньшую часть подразделений – большая часть никак не вознаграждает сотрудников, вследствие чего пропадает мотивация самостоятельной самореализации. Но в тех подразделениях, где поощрение осуществляется, присутствует как формальные, так и неформальные виды.

Инновационная деятельность применимо к рабочему процессу сотрудниками организации.

В 71 % подразделений осуществляется и практикуется инновационная деятельность, а в 29 % такая деятельности не ведется. В банке существует внутренний ресурс, называемый Банком идей, куда сотрудники могут вносить свои инновационные предложения. До начальника подразделения доводится количество зарегистрированных предложений, но не их содержание, которое является конфиденциальным для сохранения авторских прав. Характер предложенных идей проверяется в Центральном аппарате г. Москва, предварительно отбирается на уровне территориального банка. Хотя частота регистраций идей является стабильной и высокой, сам процесс ее внедрения является крайне сложным и практически невозможным, что подчеркивается междометиями и мимикой экспертов. В целом, это должна быть уникальная глобальная идея, выдержавшая конкуренцию со всем территориальными отделами. Креативные подходы в решении рабочих вопросов предлагаются тогда, когда сотрудники вынуждены сталкиваться с какими-либо трудностями, которые отмечаются ежедневно. Креативность предлагается, например, в оптимизации технологических схем, путем исключения ненужных действий, не дающих результат - сокращение сроков или «не нужного» пакета документов. Применение таких подходов возможно только посредством внедрения инновации, что, как указано выше является крайне проблематичным. Внедрение инновации или ее

отбор для конкурса в Центральный аппарат г. Москва поощряется как нематериально, так и материально – специальная повышенная премия.

Можно предложить некоторые рекомендации по совершенствованию системы управления развитием человеческого капитала в Приморском отделении ПАО «Сбербанк»:

- оптимизация рабочего времени сотрудника, для выполнения задач индивидуального плана развития карьеры, путем выделения нескольких рабочих часов в месяц, для выполнения поставленных задач;

- пересмотр руководством организационной структуры управления, в том числе штатной численности, далее внедрение дополнительных единиц сотрудников, что будет способствовать вертикальному продвижению по карьерной лестнице, и разгрузке сотрудников от большого объема работы;

- выделение дополнительных часов, как минимум один раз в месяц для посещения сотрудниками добровольного дополнительного обучения;

- проведения мероприятий с начальниками подразделений, где будет изложена взаимосвязь обучений развитию лидерских качеств сотрудников и производительностью, вследствие чего будет осознана ценность данного рода обучений и для сотрудников станет возможным их посещение чаще;

- распространить действие системы поощрений за дополнительные обучения на добровольной основе на все подразделения, так как там, где они не действуют, у сотрудников отсутствует материальная мотивация к профессиональному развитию;

- провести диагностику и сравнить требуемую и реальную образовательные структуры, далее минимизировать несоответствия путем выбора соискателей на вакантные должности в соответствии с полученными данными, а также, где это требуется обучить сотрудников необходимым навыкам с помощью курсов повышения квалификации;

- распространить возможность внедрения и внесения инноваций на все подразделения;

- ориентироваться не на количество зарегистрированного числа инноваций, а на качество, а именно детальную проработку предложенной идеи, ее методологии совместно с наставником.

В целом, система управления развитием человеческого капитала в организации характеризуется как развитая, с ориентацией на совершенствование персонала, но, как правило, не все начальники подразделений осознают ценность и взаимосвязь человеческого личностного развития и производительности рабочих процессов, преследуя только экономическую выгоду.

## Заключение

Социологический анализ концепции управления человеческим капиталом как фактором стратегического развития организации позволил рассмотреть существующую зависимость между эффективным развитием имеющегося человеческого капитала и производительностью организации. Проведенное диссертационное исследование свидетельствует, что высокоразвитые качественные свойства сотрудников, которые в условиях грамотной стратегии развития трансформируются в творческий потенциал, оказывают детерминирующее воздействие на процессы общественного производства. Специфика человеческого капитала в организации, с точки зрения социологии, определяет его использование не только как экономического ресурса, приносящего прибыль, но и как социальной общественной ценности. В свою очередь, специфика человеческого капитала организации определяется конкурентоспособностью на рынке, и именно поэтому главной целью любой организации является формирование квалифицированного и грамотного человеческого капитала, а также его развития и поддержания.

Проведенный анализ концепции человеческого капитала как главного фактора стратегического развития организации позволил сделать ряд некоторых выводов.

Изначально учение о человеческом капитале развивалось непосредственно в пределах экономической науки. Со временем, теория стала выходить за ее рамки и стала рассматриваться в технических науках, социологии, философии и даже педагогике, отражающих определенные точки зрения.

Управление человеческим капиталом является организационным процессом, охватывающим все сферы деятельности организации. Формирование грамотного человеческого капитала обуславливает возрастание качественных свойств интеллекта через ряд организационных мероприятий, что в дальнейшем станет преимуществом организации и будет реализовано в интеллектуальных трудах сотрудников - новые идеи, концепции, подходы к рабочему процессу. Ведь

именно инновационная деятельность способна приумножить плоды и выдержать внешнюю конкуренцию.

Опыт изучения концепции человеческого капитала на сегодняшний день обширен, но в большинстве представляет чисто экономический подход максимизации собственных средств организации. Социологический опыт изучения касается, как правило, человеческого капитала отдельных регионов, нежели организаций. В совокупности, можно сказать, что именно социологические исследования делают упор на творчество и креативность, которые воплотятся в инновационной деятельности и управлении, ставя ценность человеческого интеллекта на первый план.

Развитие человеческого капитала является приоритетным для мировых организаций, обладающих необходимым потенциалом для организации мероприятий по эффективному использованию собственного человеческого капитала, используя эффективную стратегию управления развитием. Сегодня развитые организации применяют новейшие IT-технологии, помогающие создавать свободный поток информации между подразделениями.

Теоретическая часть диссертационного исследования свидетельствуют о том, что ценность человеческого капитала осознана и незаменима для грамотных руководителей, стоящих за спинами крупных организаций. В свою очередь, подход к работнику, как к «рабочей силе» имеет место быть, но все же на смену приходит новая концепция управления, которая выставляет разум человека, как главный, приоритетный фактор стратегического развития организации.

Проведенное социологическое исследование проблемы управления развитием человеческого капитала в организации ПАО «Сбербанк» дало основание для некоторых выводов и оценки данной системы.

Структура профессионального обучения в организации осуществляется в трех направлениях – продуктивное, навыковое и обучение, ориентированное на развитие лидерских качеств. Все виды обучения имеют положительный эффект как для сотрудников, так и для эффективности работы подразделения в целом.



Существует специальное обособленное подразделение – Центр обучения, занимающийся разработкой образовательных программ.

Для построения индивидуальной карьеры сотрудников формируется специальный план развития, с целями, которые необходимо достигнуть за год. Но наряду с этим отмечается нежелание сотрудников выполнять поставленные задания из-за нехватки рабочего времени. Вертикальное продвижение по службе является проблематичным. Достигнуть руководящих должностей крайне сложно, так как сформирован стабильный штат.

Образование сотрудников должно соответствовать занимаемой должности. Финансовый анализ – экономическое, работа с клиентами – гуманитарное.

В организации существует возможность посещения добровольного дополнительного обучения, направленного на личностное развитие. Сотрудники заинтересованы посещением таких тренингов, но из-за большого объема работы могут посещать их только один раз в 3-4 месяца. Непосредственное руководство не склонно к тому, чтобы отпускать туда своих сотрудников, так как это мешает производственному процессу.

В организации существует внутренний ресурс – Банк идей, в котором сотрудникам рекомендуется регистрировать инновации. Для внедрения предложенная инновация проходит большую стадию проверок вышестоящего руководства. Крайне редко инновация может быть внедрена. Предложения креативных подходов наблюдается ежедневно, из-за постоянно возникающих проблем. Но применение креативного подхода на практике может быть только через процедуру внедрения инновации, что, как отмечалось, очень проблематично. Следовательно, многие проблема, с которыми сталкиваются сотрудники, остаются нерешенными и накапливаются.

В целом, отмечаются следующие составляющие системы управления развитием человеческого капитала в организации:

1. Структура профессионального обучения сотрудников является разветвленной и осуществляет несколько видов такого обучения, с высокой частотой проведения.

2. В организации осуществляется формализованное планирование индивидуальной карьеры сотрудников с ориентацией на долгосрочные перспективы.

3. Требуемая образовательная структура сотрудников по уровню и отрасли образования не совпадает с реальной образовательной структурой.

4. Организация осуществляет тренинги и курсы, которые сотрудники могут посещать на добровольной основе. За посещение таких тренингов и курсов введена система поощрений (формальных или неформальных) не распространяющаяся на все подразделения.

5. Система внедрения инноваций сотрудниками по отношению к рабочему процессу является сложной, вследствие чего осуществление креативных подходов затруднено.

Сформированная стратегия системы обучения и развития человеческого капитала в организации является рациональной и имеет высокие показатели по приведенным задачам, что приводит к эффективному стратегическому развитию организации. Наряду с этим, ярко выражена проблема разобщенности коммуникаций и контроля между подразделениями, вследствие чего не вполне ощущаются наработанные инструменты развития, что затрагивает и влияет на стратегическом развитии всего отделения.

Современные прогрессирующие организации, к которым относится ПАО «Сбербанк» уделяют внимание области управления человеческим капиталом, используя мировой опыт и стараясь его адаптировать, что позволяет аккумулировать знания, умения и навыки сотрудников, тем самым формируя эффективный человеческий капитала и выстраивая эффективную стратегию управления им.

## Список литературы

1. Акопян, А. С. Индустрия здоровья: экономика и управление / А. С. Акопян, Ю. В. Шиленко, Т. В. Юрьева. – М.: Дрофа, 2013. - 462 с.
2. Акулова, Е. Будь мобилен, или урок планирования деловой карьеры // Деловая неделя. - 2009. - № 1. – С. 12 – 37.
3. Аникин, А. В. Юность науки: Жизнь и идеи мыслителей-экономистов до Маркса / А. В. Аникин. - М.: Букинист, 2015. – 384 с.
4. Аширова, Г. Т. Современные проблемы оценки человеческого капитала // Вопросы статистики. - 2013. - № 3. - С. 26 - 31.
5. Балацкий, Е. Д. Расчет эффективности инвестиций в образование с учетом их кредитного характера // Общество и экономика. - 2011. - № 2. - С. 132 - 149.
6. Белозерова, С. Труд, работоспособность, здоровье // Человек и труд. – 2010. - № 4. - С. 48 - 54.
7. Бендиков, М. А., Фролов И. Э. Инновационный потенциал и модернизация экономики: отечественный и зарубежный опыт // Менеджмент в России и за рубежом. – 2016. - № 1. - С. 17 - 37.
8. Бендиков, М. А., Хрусталева Е. Ю. Механизмы государственного регулирования инновационной сферы экономики России // Менеджмент в России и за рубежом. – 2011. - № 6. - С. 108 - 120.
9. Блауг, М. Методология экономической науки / Пер. с англ. / М. Блауг. – М.: Вопросы экономики, 2004. - 416 с.
10. Бобылев, С. В. Развитие человеческого потенциала в России // Вестник МГУ / Сер.6. Экономика. – 2012. - № 1. - С. 41 - 52.
11. Бузгалин, А. М., Колганов, А. Н. Человек, рынок и капитал в экономике 21 века // Вопросы экономики. – 2014. - № 3. - С. 125 - 142.
12. Бондаренко, Г. И. Человеческий капитал: взаимодействие социальных институтов власти и бизнеса в условиях трансформирующегося российского

общества: автореф. дис. ... доктор социол. наук / Г. И. Бондаренко – Уфа: 2006. - С. 2 - 14.

13. Быченко, Ю. Г. Важнейший показатель человеческого капитала // Человеческие ресурсы. – 2007. - № 1. - С. 19 - 20.

14. Быченко, Ю. Г. Проблемы формирования человеческого капитала в России (социально-экономический аспект) / Ю. Г. Быченко. - М.: ГУНЦ Колледж, 2011. - 213 с.

15. Быченко, Ю. Г. Формирование человеческого капитала: социально-экономический аспект / Ю. Г. Быченко. – Саратов: Изд-во Саратовский университет, 2010. - 236 с.

16. Валентей, С. Формирование национальной инновационной системы в России: проблемы и условия // Человек и труд. - 2012. - № 2. - С. 52 - 57.

17. Валентей, С., Нестеров Л. А. Человеческий потенциал: новые измерители и новые ориентиры // Вопросы экономики. - 2005. - № 2. - С. 90 - 102.

18. Васильчук, Ю. А. Фактор интеллекта в социальном развитии человека // Общественные науки и современность. - 2015. - № 1. - С. 69 - 78.

19. Вильховченко, Э. Д. Человек в «инновационной экономике» XX века / Э. Д. Вильховченко. - М.: Наука, 1994. - 152 с.

20. Вифлеемский, А. М. Роль образовательного комплекса в постиндустриальном обществе // Вопросы экономки. - 2012. - № 8. - С. 115 - 121.

21. Владыкина Л. Б. Человеческий капитал как один из основных факторов развития предприятия. [Электронный ресурс]. - Режим доступа: [http://journal.kfrgteu.ru/files/1/2012\\_5\\_11.pdf](http://journal.kfrgteu.ru/files/1/2012_5_11.pdf). - (Дата обращения 20.06.2017).

22. Воронина, Л. А., Ратнер С. В. Инновационный путь развития экономики России // Финансы и кредит. - 2006. - № 12. - С. 40 - 46.

23. Гильманов, С. Ю. Воспроизводство конкурентоспособной рабочей силы: социальные потребности и экономические условия / С. Ю. Гильманов, В. К. Саматов. – Казань: Изд-во ЮГУ, 1995. - 179 с.

24. Гохберг, Л. Национальная инновационная система России в условиях «новой экономики» // Вопросы экономики. - 2013. - № 3. - С. 30 - 36.

25. Дауренбеков, А. О концепции человеческого развития на современном этапе // Вопросы статистики. - 2011. - № 2. - С. 26 - 28.
26. Джой-Меттьюз, Д. Развитие человеческих ресурсов / Д. Джой-Меттьюз, Д. Меггисон, М. – М.: Эксмо, 2016 – 432 с.
27. Добрынин, А. И. Человеческий капитал в транзитивной экономике: формирование, оценка, эффективность использования / А. И. Добрынин, С. А. Дятлов, Е. Д. Цыренова. - СПб.: Наука, 2009. - 311 с.
28. Дятлов, С. А. Основы теории человеческого капитала / С. А. Дятлов. - СПб.: Изд-во СПбУЭФ, 1996. - 218 с.
29. Дятлов, С. А. Теория человеческого капитала / С. А. Дятлов. - СПб.: Изд-во СПбУЭФ, 1996. - 192 с.
30. Евсеев, В. О. Человеческие ресурсы: оценка факторов конкурентоспособности: учебное пособие / В. О. Евсеев. - М.: Гардарики, 2016. - 270 с.
31. Заславская, Т. А. Человечески потенциал в современном трансформационном процессе // Общественные науки и современность. - 2005. - № 4. - С. 13 - 26.
32. Иванов, В. Ф. Оценка человеческого капитала по аналогии с физическим капиталом // Управление человеческими ресурсами организации: теория и практика: Сборник материалов Всероссийской научно-практической конференции. - 2012. - № 1. - С. 86 - 87.
33. Иванов, Н. Ю. Человеческий капитал и глобализация // МЭ и МО. - 2011. - № 9. - С. 19 - 31.
34. Ильинский, И. В. Инвестиции в будущее: образование в инновационном воспроизводстве / И. В. Ильинский. - СПб.: Изд. СПбУЭФ, 2016. – 163 с.
35. Инвестиции: оценка, моделирование, инвестиционная конкурентоспособность / Р. Х. Хаев и др. - Казань: Изд-во «Таглитмат» Института экономики, управления и права, 2012. – 160 с.
36. Исаенко, А. Н. Человеческий капитал определяющий фактор экономического роста // Человек и труд. - 2010. - № 3. - С. 85 - 90.

37. Капелюшников, Р. И. Человеческий капитал России: Эволюция и структурные особенности // Вестник общественного мнения. - 2005. - № 4. - С. 49 – 67.
38. Капелюшников, Р. И. Экономический подход Гэри Беккера к человеческому поведению // США: экономика, политика, идеология. - 1993. - № 11. - С. 17 - 31.
39. Кельчевская, Н. Р. Управление интеллектуальным капиталом промышленного предприятия / Н. Р. Кельчевская, И. М. Черненко. – Екатеринбург: Издательство Уральского университета, 2014. – 196 с.
40. Кендрик, Дж. Совокупный капитал США и его формирование / Дж. Кендрик. - М.: Прогресс, 1978. - 349 с.
41. Кириллова, Н. А. Здоровье и долголетие граждан — стратегический капитал страны // Человек и труд. - 2007. - № 3. - С. 17 - 21.
42. Клейнер, Г. Становление общества знаний в России // Общественные науки и современность. - 2011. - № 3. - С. 56 - 69.
43. Колпакова, О. Н. Управление человеческим и эмоциональным капиталом // Инновации. - 2010. - № 3. - С. 18 – 30.
44. Костман, Дж., Шиеманн В. А. Человеческий капитал скрытый двигатель качества // Стандарты и качество. - 2014. - № 1. - С. 86 - 89.
45. Корицкий, А. В. Введение в теорию человеческого капитала: учебное пособие / А. В. Корицкий. – Новосибирск: СибУПК, 2011. - 112 с.
46. Корнейчук, Б. В. Человеческий капитал во временном измерении / Б. В. Корнейчук. - СПб.: Изд-во СПбГПУ, 2006. – 95 с.
47. Коротков, А. В., Онишко Е. В., Редченко, А. И. Индикативный анализ в исследовании человеческого капитала // Вестник МГИМО Университета. – 2010. – № 1. - С. 26 - 37.
48. Критский, М. М. Человеческий капитал / М. М. Критский. – М.: ЛГУ, 1991. - 117 с.
49. Критский, М. М. Человеческий капитал в системе экономических отношений / М. М. Критский. - М.: ЛГУ, 1995. - 263 с.

50. Кузнецов, Г. А. Забота о здоровье работающих // Охрана труда и социальное страхование. - 2006. - № 1. - С. 17 - 24.
51. Кураков, Л. П. Экономическая теория: учеб. пособие / Л. П. Кураков, М. П. Владимирова, В. Л. Кураков; под ред. Л. П. Куракова 2 издание. - Чебоксары: Изд-во Чувашского университета, 2007. - 696 с.
52. Кураков, Л. П. Экономика: инновационные подходы: учеб. пособие / Л. П. Кураков, А. Г. Краснов, А. В. Назаров. - М.: Гелиос, 2014. - 600 с.
53. Курганский, С. А. Структура человеческого капитала и его оценка на макроуровне // Известия Иркутской государственной экономической академии. - 2011. - № 6. - С. 15 – 22.
54. Курганский, С. А. Человеческий капитал: методологический анализ формирования и оценки: автореферат дис. ... д-ра экон. наук / С. А. Курганский. – СПб.: СПбУЭФ, 1999. - 25 с.
55. Курганский, С. А. Человеческий капитал: сущность, структура, оценка / С. А. Курганский. – М.: Изд-во ИГЭА, 2003. - 230 с.
56. Ланкина, В. Е. Менеджмент организации / В. Е. Ланкина. - Таганрог: ТРТУ, 2015. – 304 с.
57. Магура, М. И. Обучение персонала как конкурентное преимущество / М. И. Магура, М. Б. Курбатов. - М.: Букинист, 2014. - 216 с.
58. Мальгин, В. А. Человеческий капитал как определяющий фактор развития инновационной экономики // Вестник экономики, права, социологии. - 2014. - № 1. - С. 25 - 30.
59. Мартин, Р. Организационные и управленческие особенности системы обучения персонала в гостиницах г. Москвы: автореф. дис. ... канд. социол. наук (22.00.08) / Мартин Р.; МГУ им. М. В. Ломоносова - М, 2004. - 10 с.
60. Марцинкевич, В. И., Экономика человека / В. И. Марцинкевич, И. В. Соболева. - М.: Аспект-Пресс, 1995. - 320 с.
61. Мещеряков, С. М. Расходы на работника увеличат национальное богатство. Инновационный путь развития человеческого капитала холдинговых компаний // Кадровый менеджмент. - 2014. - № 1. - С. 5 - 12.

62. Мещеряков, С. М., Афонина, А. Ю. Управление человеческим капиталом в холдингах // Кадровый менеджмент. - 2012. - № 6. - С. 30 – 37.
63. Миндели, Л. Э., Пипия, Л. К. Концептуальные аспекты формирования экономики знаний // Проблемы прогнозирования. - 2007. - № 3. - С. 115 - 136.
64. Мир и Россия. Глава XVI. Обобщающие показатели уровня развития общества. [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <http://wnr.economicus.ru/index.php>. - (Дата обращения 20.06.2017).
65. Михайлова, Е. А., Гаврилина Н. И. Обучение персонала как один из методов повышения эффективности деятельности сотрудников аптечных организаций // Фармация и фармакология. – 2015. - № 1. - С. 70 - 72.
66. Мясоедова, Т. Г. Человеческий капитал и конкурентоспособность предприятия // Теория менеджмента. - 2005. - № 3. - С. 29 - 37.
67. Нестеров, Л. И., Аширова Г. Т. Национальное богатство и человеческий капитал // Вопросы экономики. - 2013. - № 2. - С. 103 - 111.
68. Нестерова, Д. А., Сабирьянова, К. Н. Инвестиции в человеческий капитал в переходный период в России // Вопросы экономики. - 2008. - № 99. - С. 22 - 34.
69. Никитин, А. А. Современные концепции развития человеческого капитала: опыт, проблемы // Вестник МГЛУ, 2011. - № 6. – С. 109 – 128.
70. Образование и общество: готова ли Россия инвестировать в свое будущее? (доклад Общественной палаты РФ). - М: ГУ-ВШЭ, 2007. - С. 27 - 56.
71. Петти, У. Экономические и статистические работы / У. Петти. - М.: Соцэкгиз, 1940. - 324 с.
72. Посталюк, М.П., Интеллектуализация человеческого капитала в инновационной экономике / М. П. Посталюк, Б. В. Салихов. – Казань: Каз.гос. унив. им. В.И. Ульянова-Ленина, 2015. - 162 с.
73. Прохоров Б. М., Шмаков, Д. М. Оценка стоимости статистической жизни и экономический ущерб от потерь здоровья // Проблемы прогнозирования. - 2012. - № 3. - С. 125 - 135.



74. Путин, В. В. Официальные сетевые ресурсы Президента России. [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <http://www.kremlin.ru>. - (Дата обращения 25.03.2018).

75. Российская государственная библиотека. [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <http://www.rsl.ru>. - (Дата обращения 08.12.2017).

76. Рязанцев, Е. А. Предприятия России: корпоративное управление и рыночные сделки / Е. А. Рязанцев. - М.: Высшая школа экономики, 2010. - С. 258 с.

77. Саградов, А. М. Россия и индекс человеческого развития // Население и общество. - 2013. - № 43. - С. 24 - 35.

78. Семенова, А. П. Проблемы инновационной системы России // Вопросы экономики. - 2015. - № 11. - С. 145 - 150.

79. Стюарт, Т. Интеллектуальный капитал. Новый источник богатства организаций. В кн.: Новая постиндустриальная волна на Западе. Антология /под ред. В.Л. Иноземцева. - М.: Academia, 1999. - 360 с.

80. Сумарокова, Е. Б. Человеческий капитал России: тенденции макроуровня // Экономика образования. - 2014. - № 4 (29). - С. 55 - 69.

81. Тамошина, Г. Ю. Повышение конкурентных преимуществ промышленного предприятия на основе улучшения использования человеческого потенциала / Г. Тамошина. - Воронеж: Воронежская государственная технологическая академия, 2016. - 137 с.

82. Татарников, А. А. Управление кадрами в корпорациях США, Японии, Германии / А. А. Татарников. - М.: ИНЭ, 2015. - С. 58 – 65.

83. Уайтли, Ф. Мотивация / Ф. Уайтли. - М.: «Вильяме», 2005. - 240 с.

84. Устинова, К. А. Управление человеческим капиталом как фактором инновационного развития региона: автореф. дис. ... канд. экон. наук / К. А. Устинова. - СПб.: 2014. - С. 4 – 16.

85. Фабрикант, С. Объемы промышленного производства с 1899 по 1937 гг./ пер.; Дж. Шишкин. – М.: ИНЭ, 1941. – 278 с.

86. Фатхутдинов, Р. А. Конкурентоспособность: Россия и мир / Р. А. Фатхутдинов. - М.: Экономика. - 2011. - 606 с.

87. Федоров, Н. Ю. Оценка уровня развития человеческого капитала субъектов РФ и его реализации в региональных экономиках / Россия: тенденции и перспективы развития / Н. Ю. Федоров. - М.: ИНИОН, 2010. – № 5, часть 2. - С. 230 – 258.

88. Фишер, С. Экономическая теория / С. Фишер, Р. Дорнбуш, Р. Шмалензи Р. - М.: Юнити, 2002. - 423 с.

89. Цапенко, И. А. Международная миграция специалистов и студентов // Вопросы экономики. - 2005. - № 7. - С. 66 - 82.

90. Чеботарев, Н. Ф. Инновационная деятельность как главный источник повышения благосостояния и развития человеческого капитала // Аудит и финансовый анализ. - 2007. - № 2. - С. – 332 - 347.

91. Человеческий капитал: содержание и виды, оценка и стимулирование: монография / под ред. В.Т. Смирнова. - Орел: Орел ГТУ, 2014. - 513 с.

92. Чернейко, Д. Ю. Прогноз воспроизводства человеческого капитала - необходимый элемент экономической стратегии // Человек и труд. - 2011. - № 3. - С. 26 - 32.

93. Шарок, Л. Пути эффективного использования человеческого капитала // Управление персоналом. - 2007. - № 21 (175). - С. 53 - 56.

94. Шекшня, С. В. Управление персоналом современной организации: учебно-практическое пособие / С. В. Шекшня. – М.: Интел-Синтез, 2013. – 368 с.

95. Щетинин, В. М. Человеческий капитал и неоднозначность его трактовки // МЭ и МО. - 2012. - № 2. - С. 45 - 51.

96. Электронный научно-практический журнал «Гуманитарные научные исследования». [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://human.snauka.ru/2013/09/3857>. – (Дата обращения 16.02.2018)

97. Эренберг, Р. Дж. Современная экономика труда. Теория и государственная политика / Дж. Р. Эренберг, Р. - М.: МГУ, 1996. - 800 с.

98. Юдин, Б. Г. Технонаука, человек, общество: актуальность гуманитарной экспертизы // Век глобализации, 2008. – № 2. - С. 151.

99. Arora, S. Health, Human Productivity, and Long-Term Economic Growth // The Journal of Economic History. - 2001. - № 61. – P. 21 - 48.

100. Asteriou, D. Human Capital and Economic Growth. Time Series Evidence from Greece // Journal of Policy Modeling. - 2001. - № 23. - P. 481 - 489.

101. Becker, G. S. Human Capital: A Theoretical and Empirical Analysis with Special Reference to Education / G. S. Becker. - Chicago and London: The University of Chicago Press, 1993. - 253 p.

102. Denison, E. Accounting for United States Economic Growth, 1929-69 / E. Denison. - Chicago and London: The University of Chicago Press, 1974. – 312 p.

103. Garvey, B. Beyond Knowledge Management: Dialogue, creativity and the corporate curriculum / B. Garvey, B. Williamson. – Harlow: Prentice-Hall, 2002 – 213 p.

104. Guest, D. Employment relations, HRM and Business Performance: An analysis of the 1998 workplace employee relations survey / D. Guest. – London: Institute of Personnel and Development, 2000. – 312 p.

105. Kalaitzidakis, P. Measures of Human Capital and Nonlinearities in Economic Growth // Journal of Economic Growth. -2001. - № 6. - P. 606 - 626.

106. Kendrick, G. The Economic of Resources and the Resources of Economics / G. Kendrick. - Oxford: Oxford University Press, 1974. – 311 p.

107. Kuznets, S. National Income and Capital Formation / S. Kuznets. - Chicago and London: The University of Chicago Press, 1937. – 152 p.

108. Laeser, E. L. Why Does Schooling Generate Economic Growth? // Economics Letters. - 1994. - № 44. - P. 25 - 28.

109. Lee, D. W. Human Capital and Economic Growth. Tests Based on the International Evaluation of Educational Achievement // Economics Letters. - 1995. - № 47. - P. 772 - 789.

110. Lin, T. C. Education, Technical Progress, and Economic Growth: The Case of Taiwan // Economics of Education Review. - 2003. - № 22. - P. 27 - 50.

111. Lucas, R. Methods and Problems in Business Cycle Theory // Journal of Money, Credit and Banking. – 1980. - № 12. – P. 696 - 715.

112. Mayer, D. The Long-Term Impact of Health on Economic Growth in Latin America // World Development. - 2001. - № 29. - P. 1025 - 1033.

113. Schultz, T. Investment in Human Capital // Economic Growth an American Problem. Englewood Cliffs. - 1984. - № 1. - P. 38 - 56.

114. Solow, R. Growth Theory / R. Solow. – Oxford: Oxford University Press, 1969. – 185 p.

115. Wolff, E. N. Human Capital Investment and Economic Growth: Exploring the Cross-Country Evidence // Structural Change and Economic Dynamics. - 2000. - № 11. - P. 219 - 225.

## Приложение А

### Операционализация основных понятий

<b>Профессиональное обучение сотрудников</b>	
1. Виды профессионального обучения, осуществляемые в организации А. Продуктовое Б. Навыковое В. Развитие лидерских качеств	№ вопроса в гайде: 3,4
2. Частота проведения профессионального обучения А. Более 1 раза в неделю Б. Более 1 раза в месяц В. Более 1 раза в 3 месяца Г. Более 1 раза в 6 месяцев Д. Менее 1 раза в год	№ вопроса в гайде: 5
3. Удовлетворенность сотрудника, прошедшего обучение А) Абсолютно всегда                      В) Не всегда Б) Практически всегда                      Г) Никогда	№ вопроса в гайде: 6,7
4. Удовлетворенность руководства А) Абсолютно удовлетворен                      В) Удовлетворен Б) Практически всегда удовлетворен                      Г) Не удовлетворен	№ вопроса в гайде: 8
<b>Система построения индивидуальной карьеры сотрудников</b>	
1. Вертикальное продвижение по службе	№ вопроса в гайде: 10
2. Горизонтальное продвижение по службе	№ вопроса в гайде: 11
3. Планирование карьеры	№ вопроса в гайде: 12
4. Удовлетворенность сотрудников продвижением по карьерной лестнице А) Абсолютно удовлетворен Б) Практически всегда удовлетворен В) Удовлетворен Г) Не удовлетворен	№ вопроса в гайде: 13
<b>Уровень и отрасль образования сотрудников</b>	
1. Требуемая образовательная структура сотрудников	№ вопроса в гайде: 14
2. Реальная образовательная структура сотрудников	№ вопроса в гайде: 15
<b>Самообразование сотрудников на рабочем месте</b>	
1. Добровольные тренинги и курсы, предоставляемые организацией	№ вопроса в гайде: 16,17
2. Посещение сотрудниками добровольных тренингов и курсов, предоставляемых организацией	№ вопроса в гайде: 18
3. Удовлетворенность сотрудников, добровольными тренингами и курсами, предоставляемыми организацией А) Абсолютно удовлетворены Б) Практически всегда удовлетворены В) Удовлетворены Г) Не удовлетворены	№ вопроса в гайде: 19,20
4. Поощрение посещения добровольных тренингов и курсов, предоставляемых организацией	№ вопроса в гайде: 21
<b>Инновационная деятельность в рабочем процессе</b>	
1. Характер и количество предлагаемых инноваций сотрудников	№ вопроса в гайде: 22, 23
2. Система внедрения инноваций, предложенных сотрудником	№ вопроса в гайде: 24
3. Поощрение инновационной деятельности	№ вопроса в гайде: 25

## Приложение Б

### Гайд- интервью

#### Блок 0: вводное слово

*Добрый день, уважаемый \_\_\_\_\_! Меня зовут Анастасия. Я провожу социологическое исследование, цель которого состоит в изучении особенностей системы управления развитием человеческого капитала в вашем подразделении. Пожалуйста, уделите мне немного времени и ответьте на вопросы.*

#### Блок 1: система профессионального обучения сотрудников

1.1. Существует ли в Вашем подразделении система профессионального обучения и развития сотрудников?

- А) Да
- Б) Нет

*Если «Нет», то переход к блоку 2*

1.2. Насколько, по Вашему мнению, развита такая система применительно к данному подразделению?

- А) Отлично
- Б) Хорошо
- В) Удовлетворительно
- Г) Неудовлетворительно

1.3. Какие виды профессионального обучения сотрудников, в большей степени осуществляются в Вашем подразделении (выбрать необходимые)?

- А) Продуктовое
- Б) Навыковое
- В) Развитие лидерских качеств

1.4. Расскажите, пожалуйста, как они реализуются в Вашем подразделении?

1.5. С какой периодичностью проводятся такие виды профессионального обучения сотрудников?

- А) Навыковое
- б) Продуктовое
- в) Развитие лидерских качеств

- А. Более 1 раза в неделю
- Б. Более 1 раза в месяц
- В. Более 1 раза в 3 месяца
- Г. Более 1 раза в 6 месяцев
- Д. Менее 1 раза в год

1.6. Всегда ли удовлетворены профессиональным обучением прошедшие его сотрудники?

- А) Абсолютно всегда
- Б) Практически всегда
- В) Не всегда
- Г) Никогда

1.7. Получаете ли Вы обратную связь от прошедших обучение сотрудников? Если «да», то какого рода эта обратная связь?

- А) Да  
Б) Нет
- 

1.8. Насколько Вы удовлетворены эффективностью внесенных сотрудником в работу изменений, после проведения профессионального обучения?

- А) Абсолютно удовлетворен  
Б) Практически всегда удовлетворен  
В) Удовлетворен  
Г) Не удовлетворен

### **Блок 2: система построения индивидуальной карьеры сотрудников**

2.1. Существует ли в Вашем подразделении система построения индивидуальной карьеры сотрудников?

- А) Да  
Б) Нет

*Если «нет», то переход к блоку 3*

2.2. Расскажите, пожалуйста, о возможностях вертикального продвижения по службе сотрудников в Вашем подразделении?

2.3. Расскажите, пожалуйста, о возможностях горизонтального продвижения по службе сотрудников в Вашем подразделении?

2.4. Ведется ли в Вашем подразделении планирование построения индивидуальной карьеры сотрудников? Расскажите, пожалуйста?

2.5. Как Вы считаете, насколько удовлетворены сотрудники продвижением по карьерной лестнице в Вашем подразделении?

- |                                     |                     |
|-------------------------------------|---------------------|
| А) Абсолютно удовлетворены          | В) Удовлетворены    |
| Б) Практически всегда удовлетворены | Г) Не удовлетворены |

### **Блок 3: уровень, отрасль образования и квалификации сотрудников**

3.1. Как Вы считаете, каким уровнем образования должны обладать сотрудники Вашего подразделения? В какой отрасли?

3.2. Каким уровнем образования, по-настоящему, обладают сотрудники вашего подразделения? В какой отрасли?

### **Блок 4: самообразование сотрудников на рабочем месте**

4.1. Существуют какие – либо тренинги, курсы или другие формы обучения, основанные на добровольном участии сотрудников в них, и реализуемые организацией?

- А) Да  
Б) Нет

*Если «нет», то переход к блоку 5*

4.2. Расскажите, пожалуйста, о таких формах обучения подробнее?

4.3. Посещают ли сотрудники Вашего подразделения такие формы обучения? Какие именно? Как часто?

4.4. Всегда ли удовлетворены такими формами обучения сотрудники?

- А) Абсолютно удовлетворены
- Б) Практически всегда удовлетворены
- В) Удовлетворены
- Г) Не удовлетворены

4.5. Получаете ли Вы обратную связь от прошедших такое обучение сотрудников? Если «да», то какого рода эта обратная связь?

- А) Да \_\_\_\_\_
- Б) Нет \_\_\_\_\_

4.6. Поощряется ли сотрудник за посещение такого вида обучения? Как именно?

- А) Да \_\_\_\_\_
- Б) Нет \_\_\_\_\_

#### **Блок 5: инновационная деятельность и креативный подход к рабочему процессу**

5.1. Ведется ли в Вашем подразделении какая – либо инновационная деятельность, предложенная сотрудниками?

- А) Да
- Б) Нет

*Если «нет», то переход к блоку 6*

5.2. Расскажите, пожалуйста, о характере предлагаемых сотрудниками инноваций? Как часто такие инновации предлагаются?

5.3. Возможно ли внедрение предложенной сотрудником инновации в работу? Как это происходит?

5.4. Имеются какие-либо поощрения инновационной деятельности сотрудника? Расскажите, пожалуйста?

#### **Блок 6: паспортчика**

- 6. а) Ваш возраст?
- б) Ваш уровень образования?
- в) Сколько Вы работаете в организации?
- г) Сколько Вы работаете на текущей должности?

**Я благодарю Вас за помощь в работе!**



## Приложение В

### Должностной состав экспертной группы

Экспертная группа:
1. Начальник отдела организации кредитования клиентов малого бизнеса Управления продаж малому бизнесу Приморского отделения № 8635 ПАО Сбербанк
2. Начальник управления по работе с проблемной задолженностью физических лиц Приморского отделения № 8635 ПАО Сбербанк
3. Начальник сектора продаж клиентам малого бизнеса №8635/02 отдела организации продаж клиентам малого бизнеса №1 Управления продаж малому бизнесу Приморского отделения № 8635 ПАО Сбербанк
4. Начальник управления по работе с проблемными активами юридических лиц Приморского отделения № 8635 ПАО Сбербанк
5. Начальник сектора кредитных аналитиков «Бизнес №1» отдела организации кредитования клиентов малого бизнеса Управления продаж малому бизнесу Приморского отделения № 8635 ПАО Сбербанк
6. Начальник отдела сопровождения кредитных операций малого бизнеса Управления продаж малому бизнесу Приморского отделения № 8635 ПАО Сбербанк
7. Начальник отдела залоговой экспертизы (Приморский край) УРМ Центра региональной залоговой экспертизы №3 Центра залоговой экспертизы ПАО Сбербанк

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ  
Федеральное государственное автономное образовательное учреждение  
высшего образования  
«Дальневосточный федеральный университет»

**ШКОЛА ИСКУССТВ И ГУМАНИТАРНЫХ НАУК**

Департамент социальных наук

**ОТЗЫВ РУКОВОДИТЕЛЯ**

на выпускную квалификационную работу студента (ки)

**Калина Анастасии Юрьевны**, группа М-4203

Направление 39.04.01 Социология, магистерская программа «Социология управления»

Руководитель ВКР к. соц. н., доцент А.О.Панфилова

На тему «**Концепция управления человеческим капиталом как фактором стратегического развития организации (на примере ПАО «Сбербанк»)**»

Дата защиты ВКР « 03 » июля 2018 г.

1. Соответствие заданию, актуальность темы ВКР, ее научное и практическое значение, оригинальность идей.

Выпускная квалификационная работа соответствует заданию. График выполнения ВКР соблюдался. В соответствии с заданием автор изучил теоретико-методологические основы управления человеческим капиталом в современных организационно-управленческих условиях, рассмотрел эволюцию научных представлений об этом виде деятельности, описал основные направления и методы развития человеческого капитала, а также социологически исследовал возможности развития человеческого капитала применительно к конкретной организации.

Теоретическое значение работы сформулировано в 1 главе, где представлен систематизированный материал по объекту и предмету исследования.

Практическое значение работы заключается во 2 главе, посвященной исследованию ситуации в сфере человеческого капитала и возможностей его развития в крупной современной финансовой организации, функционирующей на рынке г.Владивостока и Приморского края – ПАО «Сбербанк»; рассмотрены также практические аспекты его деятельности. Здесь подробно представлены программа и результаты авторского

социологического исследования, сформулированы его результаты, даны рекомендации.

2. Степень самостоятельного выполнения работы, процент оригинальности текста работы, ответственность и работоспособность выпускника.

Выпускная квалификационная работа выполнена на высоком уровне, студентка продемонстрировала способность к самостоятельной и ответственной работе, профессиональную грамотность, высокую работоспособность. Уникальность текста составляет 78 процентов.

3. Умение анализировать, обобщать, делать выводы, последовательно и грамотно излагать материал. Недостатки выпускной квалификационной работы.

Автор выпускной квалификационной работы продемонстрировал сформированность и развитость профессиональных качеств социолога, умение корректно ставить исследовательские задачи, анализировать, обобщать материал, формулировать самостоятельные выводы.

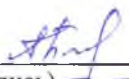
К недостаткам можно отнести незначительные стилистические и оформительские погрешности.

4. Общее заключение о присвоении квалификации и оценка квалификационной работы.

Выпускная квалификационная работа в целом отвечает предъявляемым требованиям, а ее автор может претендовать на присвоение квалификации магистра по направлению «Социология».

5. Оценка выпускной квалификационной работы Калина А.Ю. **«отлично».**

Руководитель ВКР к. соц. н.  
(ученая степень, ученое звание)

  
(подпись)

А.О.Панфилова  
(и. о. фамилия)

«15» июня 2018 г.



Основан в 1841 году

**ПРИМОРСКОЕ ОТДЕЛЕНИЕ № 8635**

690091, г. Владивосток, ул. Фонтанная, 18  
Телефон: 8 (423) 245-57-57  
Факс: 8 (423) 242-21-01  
support@sbprim.ru. www.sberbank.ru

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ  
Федеральное государственное автономное образовательное учреждение  
высшего образования  
**«Дальневосточный федеральный университет»**

## **ШКОЛА ИСКУССТВ И ГУМАНИТАРНЫХ НАУК**

**Департамент социальных наук**

### **РЕЦЕНЗИЯ**

на выпускную квалификационную работу студента Калина Анастасии Юрьевны  
(фамилия, имя, отчество)

направление «Социология»

группа M4203

на тему: **«Концепция управления человеческим капиталом как фактором стратегического развития организации (на примере ПАО «Сбербанк»)»**

Руководитель ВКР: к. социол. н., доцент Панфилова Анна Олеговна  
(ученая степень, ученое звание, и.о. фамилия)

Дата защиты ВКР: «03» июля 2018 г.

**1 Актуальность ВКР**, ее научное, практическое значение и соответствие заданию

Человеческий капитал является основополагающей составляющей в любой организации. При грамотно выстроенном управлении высококвалифицированные и мотивируемые сотрудники рассматриваются как главный фактор эффективности и конкурентоспособности организации на внешнем рынке. В этой связи выбор темы выпускной квалификационной работы является актуальным и представляет определённый интерес.

**2 Достоинства работы:** умение работать с литературой, последовательно и грамотно излагать материал, оригинальность идей, раскрытие темы, достижение поставленных целей и задач

Выпускная квалификационная работа Калина А.Ю. достаточно подробно и основательно раскрывает концепцию управления человеческим капиталом, его место и роль в функционировании организации. Автором рассмотрены теоретические основы: эволюция теоретических подходов, управление человеческим капиталом как организационный процесс, современные социологические концепции, а также факторы и способы оптимизации управления

развитием. Кроме того проведено конкретное социологическое исследование, посвященное изучению системы обучения и развития человеческого капитала в Приморском отделении № 8635 ПАО «Сбербанк»: представлена программа и методика, результаты, а также основные выводы и рекомендации по собранным материалам. Анализ проделан на достаточном теоретическом и научно-практическом уровне. Текст работы показывает, что автор владеет навыками самостоятельного научного исследования проблемы, способен к точным и корректным формулировкам. Проведённое самостоятельное социологическое исследование подтверждает и наличие хороших навыков социолога – практика. Сделанные по результатам исследования выводы, демонстрируют, что проблема, выбранная в качестве темы выпускной квалификационной работы, изучена автором не только с теоретической, но и с практической стороны, так как убедительно обоснована необходимость совершенствования системы обучения и развития человеческого капитала в выбранной организации, и даны конкретные рекомендации. В целом, можно утверждать, в работе Калина А.Ю. решены поставленные задачи и достигнуты поставленные цели.

**3 Недостатки и замечания** (как по содержанию, так и по оформлению)

На взгляд рецензента, в выпускной квалификационной работе избыточная теоретическая информация.

**4 Целесообразность** внедрения, использование в учебном процессе, публикации и т.п.

Выпускная квалификационная работа Калина А.Ю. может быть использована в целях улучшения системы обучения и развития человеческого капитала в Приморском отделении № 8635 ПАО «Сбербанк».

**5 Общий вывод:** (о присвоении дипломнику соответствующей квалификации и оценка: отлично, хорошо, удовлетворительно).

Выпускная квалификационная работа Калина А.Ю. соответствует предъявляемым требованиям и необходимым стандартам, заслуживает оценки «отлично», а Калина Анастасия Юрьевна – присвоения степени магистра по направлению «Социология».

**Оценка «отлично»**

Рецензент

Начальник сектора кредитных аналитиков «Бизнес №1» отдела организации кредитования клиентов малого бизнеса Управления продаж малому бизнесу Приморского отделения № 8635 ПАО «Сбербанк»

(должность по основному месту работы, ученая степень, ученое звание)

Пантелеев Денис Николаевич



«18» июня 2018 г.

М.П.

