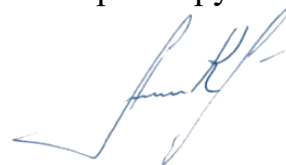


Работа выполнена на кафедре менеджмента и экономики ГОУ ВО МО «Государственный социально-гуманитарный университет» (г. Коломна)

На правах рукописи



Колгушкин Алексей Игоревич

**РАЗВИТИЕ СИСТЕМЫ ВНУТРИФИРМЕННОЙ ПОДГОТОВКИ
УПРАВЛЕНЧЕСКИХ КАДРОВ ОРГАНИЗАЦИЙ В ИНТЕРЕСАХ
ПОВЫШЕНИЯ СОЦИАЛЬНОЙ ОТВЕТСТВЕННОСТИ БИЗНЕСА**

Научная специальность: 5.2.6 Менеджмент

ДИССЕРТАЦИЯ

на соискание ученой степени
кандидата экономических наук

Владимир – 2023

Оглавление

| | |
|---|------------|
| Введение | 3 |
| Глава 1. Теоретико-методологические основы развития системы внутрифирменной подготовки управленческих кадров организаций..... | 11 |
| 1.1. Система внутрифирменной подготовки управленческих кадров организаций как объект исследования | 11 |
| 1.2. Роль системы внутрифирменной подготовки управленческих кадров в повышении социальной ответственности бизнеса | 26 |
| 1.3. Концептуальная модель развития системы внутрифирменной подготовки управленческих кадров организаций в интересах повышения социальной ответственности бизнеса | 41 |
| Глава 2. Анализ системы внутрифирменной подготовки управленческих кадров организаций и пути ее развития в интересах повышения социальной ответственности бизнеса | 56 |
| 2.1. Методическое обеспечение развития системы внутрифирменной подготовки управленческих кадров организаций | 56 |
| 2.2. Показатели развития системы внутрифирменной подготовки управленческих кадров организаций | 72 |
| 2.3. Механизм развития системы внутрифирменной подготовки управленческих кадров организаций | 87 |
| Глава 3. Рекомендации по развитию системы внутрифирменной подготовки управленческих кадров организаций в интересах повышения социальной ответственности бизнеса..... | 102 |
| 3.1. Социальная политика и программы подготовки управленческих кадров как инструмент устойчивого развития организаций | 102 |
| 3.2. Мониторинг эффективности социальных программ и системы внутрифирменной подготовки управленческих кадров | 117 |
| 3.3. Экономические и социальные задачи управления персоналом организаций, решаемые на основе внутрифирменной подготовки управленческих кадров | 132 |
| Заключение | 144 |
| Список литературы | 150 |

Введение

Актуальность темы исследования. Современные условия экономического развития, связанные с большим количеством ресурсных ограничений, заставляют ученых и практиков по-новому оценивать потенциал экономического роста и развития организаций, уделять более пристальное внимание вопросам взаимной социальной ответственности государства, общества и бизнеса. При этом роль управленческих кадров, способных адекватно сложившейся ситуации реагировать на экономические вызовы, неоспоримо растет. В этой связи подготовка управленческих кадров с использованием современных цифровых технологий вызывает особый интерес, как в части обучения персонала, так и в вопросах модернизации образовательных программ, входного и выходного контроля знаний и умений обучаемых, а также методов обучения. Особое место в обучении персонала играет система внутрифирменной подготовки управленческих кадров, которая является не только инструментом повышения социальной ответственности бизнеса, но и формирует ответственное поведение работников.

Система внутрифирменной подготовки управленческих кадров является важным элементом хозяйственной деятельности организации, поскольку позволяет найти баланс между уровнем социальной ответственности бизнеса и ответственного социально-экономического поведения работников. Этот баланс определяет степень согласованности действий организации и её работников, обеспечивая тем самым кумулятивный синергетический эффект для обеих сторон. Для этого целесообразно применение технологий прогнозирования, планирования и организации деятельности работников одновременно с решением задач подбора и подготовки преподавателей и наставников в соответствии с задачами обучения, а также определения ответственности за эффективность и результативность внутрифирменной подготовки.

Вопросам развития системы внутрифирменной подготовки управленческих кадров организаций уделяется определенное внимание. При этом исследования носят разноплановый и достаточно разобщенный характер, позволяющий взгля-

нуть на данную проблему с различных сторон. Однако, в настоящее время в недостаточной степени рассмотрены проблемы развития системы внутрифирменной подготовки управленческих кадров организаций в интересах повышения социальной ответственности бизнеса.

Таким образом, данная диссертационная работа представляет собой комплексное исследование процессов развития системы внутрифирменной подготовки управленческих кадров организаций в интересах повышения социальной ответственности бизнеса. Решение данной задачи позволит не только объективно оценить уровень внутрифирменной подготовки управленческих кадров, но и определить степень ее влияния на динамику социальной ответственности бизнеса. Все вышесказанное обуславливает актуальность темы исследования, связанной с разработкой рекомендаций по развитию системы внутрифирменной подготовки управленческих кадров, направленных на повышение социальной ответственности бизнеса.

Степень изученности темы. В качестве теоретико-методологической базы по развитию системы внутрифирменной подготовки управленческих кадров рассмотрены труды таких отечественных ученых в области управления персоналом, как Т.Ю. Базаров, И.В. Денисов, А.Я. Кибанов, М.Н. Кулапов, О.А. Лапшова, А.А. Литвинюк, И.А. Максимцев, Е.Б. Моргунов, Ю.Г. Одегов, Д.С. Петросян, Н.Н. Ползунова, В.П. Пугачев, Н.В. Родионова, И.В. Рыжов, А.В. Тебекин, В.Е. Хруцкий, О.Л. Чуланова и других, а также труды таких зарубежных ученых, как К. Аргирис, М. Армстронг, Г. Беккер, Г. Десслер, Э. Мэйо, Ф. Роэзлизбергер, Л.У. Стаут, Т. Шульц и др.

Значительный вклад в изучение проблем внутрифирменной подготовки управленческих кадров внесли такие отечественные ученые, как В.С. Васильцов, М.Н. Гусева, Д.С. Денисов, К.К. Илюшников, В.Ш. Каганов, Г.С. Киселева, Ж.К. Леонова, С.А. Лочан, Н.Н. Лоргина, Е.С. Малахов, А.И. Пудовина, Д.Ю. Фраймович, Н.Н. Яшалова и др.

Методы повышения социальной ответственности бизнеса рассмотрены в работах таких ученых, как М.В. Бикеева, О.В. Данилова, Л.В. Игошкина, Г.В. Кипарская, Е.В. Мореева, А.А. Москаленко, Р.Н. Павлов, Д.Г. Перекрёстов, В.С. Полухина, Т.Н. Савина, А.А. Сарафанников, Е.А. Соколовская, Д.В. Чумлякова и др.

Вместе с тем, в настоящее время недостаточно исследованы теоретические, методические и практические задачи организации внутрифирменной подготовки управленческих кадров организаций в интересах повышения социальной ответственности бизнеса. Недостаточная их изученность и степень разработанности, с одной стороны, и научно-практическая значимость – с другой, определили выбор темы диссертационной работы, позволили сформулировать цель, задачи и круг рассматриваемых вопросов.

Цель диссертационного исследования заключается в теоретическом обосновании и разработке методических подходов и практических рекомендаций по развитию системы внутрифирменной подготовки управленческих кадров организации, направленных на повышение социальной ответственности и социальной эффективности бизнеса.

Для достижения сформулированной цели в диссертации были поставлены следующие **задачи**:

- исследовать процесс развития системы внутрифирменной подготовки управленческих кадров;
- обосновать научный подход к определению социальной ответственности бизнеса как результата внутрифирменной подготовки управленческих кадров;
- разработать концептуальную модель развития системы внутрифирменной подготовки управленческих кадров;
- провести анализ лучших зарубежных и отечественных практик и методов развития системы внутрифирменной подготовки управленческих кадров и предложить показатели оценки развития системы внутрифирменной подготовки управленческих кадров в интересах социальной ответственности бизнеса;

- разработать механизм развития системы внутрифирменной подготовки управленческих кадров в интересах повышения социальной ответственности;
- провести мониторинг эффективности социальных программ и системы внутрифирменной подготовки управленческих кадров, определить экономические и социальные задачи управления персоналом, решаемые при разработке и реализации социальной политики и сформулировать предложения по развитию системы внутрифирменной подготовки управленческих кадров с помощью решения экономических и социальных задач управления персоналом.

Область диссертационного исследования. Основные положения и выводы работы соответствуют Паспорту номенклатуры научной специальности 5.2.6 – Менеджмент: п.13. Корпоративная социальная ответственность. Социальная и экологическая ответственность бизнеса. Управление устойчивым развитием организации; п. 23. Теоретические и методологические основы управления персоналом. Экономические и социальные задачи управления человеческими ресурсами. Технологии управления человеческими ресурсами; п.25. Формирование, подготовка и развитие кадров управления. Управление карьерой и профессионально-должностным продвижением управленческих кадров. Модели и методы стимулирования менеджеров.

Объектом исследования является система внутрифирменной подготовки управленческих кадров современных организаций.

Предметом исследования выступают организационно-управленческие отношения, возникающие в процессе развития внутрифирменной подготовки управленческих кадров организаций в интересах повышения социальной ответственности бизнеса.

Методология и методы исследования. Теоретико-методологической основой исследования выступили научные труды ведущих отечественных и зарубежных ученых и специалистов в области управления персоналом, формирования, подготовки и развития кадров управления, повышения социальной ответственности бизнеса. При решении теоретических и практических задач были ис-

пользованы общенаучные методы исследования, методы системного и сравнительного анализа, экспертных оценок, управления персоналом, внутрифирменной подготовки управленческих кадров и ряд других.

Информационную базу исследования составили нормативные правовые акты по вопросам организации внутрифирменной подготовки управленческих кадров, официальные данные Федеральной службы государственной статистики РФ, Министерства экономического развития РФ, Министерства инвестиций, промышленности и науки Московской области; факты, выводы и положения, опубликованные в научных изданиях России и других стран; данные глобальной информационной сети Интернет; аналитические отчеты экспертов в сфере внутрифирменной подготовки управленческих кадров, а также результаты исследований и расчетов автора.

Научная новизна диссертации заключается в теоретическом обосновании и разработке методических подходов и практических рекомендаций по развитию системы внутрифирменной подготовки управленческих кадров, направленных на рост ответственного социально-экономического поведения работников, повышение социальной ответственности и социальной эффективности бизнеса.

В числе наиболее важных положений научной новизны, полученных лично автором и выносимых на защиту, можно выделить следующие:

1. Обоснован научный подход к построению и развитию системы внутрифирменной подготовки управленческих кадров, отличительной особенностью которого выступает определение социальной ответственности бизнеса как многофакторного процесса, использующего систему внутрифирменной подготовки управленческих кадров в качестве инструмента, позволяющего не только сформировать ответственное социально-экономическое поведение работников, но и применить его для построения стратегии устойчивого развития организации, основанной на повышении социальной эффективности бизнеса.

2. Разработана концептуальная модель развития системы внутрифирменной подготовки управленческих кадров организации, ориентированная на повыше-

ние социальной ответственности бизнеса и ответственного социально-экономического поведения работников и обеспечивающая необходимый и достаточный уровень социальной эффективности бизнеса. Отличительной особенностью модели является комплексное использование при внутрифирменной подготовке управленческих кадров: технологий прогнозирования, планирования и организации; инструментов повышения квалификации, инструктажа и воспитания; методов анализа, оценки, мониторинга и контроля эффективности; подбора и обучения преподавателей и наставников в соответствии с задачами обучения; норм ответственности за эффективность и результативность внутрифирменной подготовки. Обосновано, что практическое использование модели способно обеспечить повышение ответственного социально-экономического поведения работников и социальной ответственности бизнеса.

3. На основе анализа лучших практик и методов развития системы внутрифирменной подготовки управленческих кадров предложены показатели ее оценки в интересах социальной ответственности и социальной эффективности бизнеса: эффективности и результативности, характеризующих прирост квалификации работников и результатов их труда, соответственно; развития системы внутрифирменной подготовки, определяющего степень сопоставимости значений эффективности и результативности; динамики социальной ответственности работников в результате внутрифирменной подготовки; коэффициента корреляции между изменением результатов труда работника и его социальной ответственности после обучения; социальной эффективности бизнеса. Данные показатели вводятся впервые. Использование предложенных показателей позволяет не только объективно оценить уровень внутрифирменной подготовки управленческих кадров, но и определить степень ее влияния на динамику социальной ответственности бизнеса.

4. Разработан механизм развития системы внутрифирменной подготовки управленческих кадров организации в интересах повышения социальной ответственности и социальной эффективности бизнеса, отличием которого является проектный центр обучения и аттестации, объединяющий в своем составе помимо

представителей администрации и трудового коллектива, преподавателей и наставников из профессионального сообщества. Помимо проектного центра в структуру механизма включены блоки: мониторинга личностно-квалификационного потенциала работников; отбора кандидатов для обучения; программ и методов индивидуальной и групповой подготовки кадров; контроля знаний, умений и навыков; а также оценки эффективности развития системы внутрифирменной подготовки. Формирование данного механизма позволит координировать работу всех блоков механизма и выступать в качестве мотиватора ответственного социально-экономического поведения работников.

5. На основе результатов мониторинга эффективности социальных программ и системы внутрифирменной подготовки управленческих кадров определены экономические и социальные задачи управления персоналом, решаемые центром обучения и аттестации при разработке и реализации социальной политики организации, что позволило сформулировать рекомендации по интеграции в систему внутрифирменной подготовки управленческих кадров методов повышения социальной ответственности бизнеса, существенным отличием которых является усиление ориентации знаний, умений и навыков персонала на выбор и реализацию рациональных стратегий социально-ответственного экономического поведения и обеспечение условий формирования позитивного социально-психологического климата через реализацию комплекса образовательных мероприятий.

Теоретическая значимость результатов работы заключается в том, что основные положения и выводы, содержащиеся в диссертации, вносят определенный вклад в теоретические вопросы организации внутрифирменной подготовки управленческих кадров и использования социальной политики организации в качестве способа повышения социальной ответственности. Разработанные положения служат развитию методических основ организации внутрифирменной подготовки управленческих кадров в интересах повышения социальной ответственности бизнеса. Результаты настоящего исследования могут быть использованы в качестве методического и учебного материала при преподавании дисциплины «Управление персоналом».

Практическая значимость результатов исследования. Предложенные методические и практические рекомендации позволяют: обосновать показатели оценки развития системы внутрифирменной подготовки управленческих кадров в интересах социальной ответственности бизнеса; разработать механизм развития системы внутрифирменной подготовки управленческих кадров организации в интересах повышения социальной ответственности; организовать проектные центры обучения и аттестации управленческих кадров; провести мониторинг эффективности социальных программ и системы внутрифирменной подготовки управленческих кадров; определить экономические и социальные задачи управления персоналом, решаемые при разработке и реализации социальной политики организации; сформулировать предложения по развитию системы внутрифирменной подготовки управленческих кадров с помощью решения экономических и социальных задач управления персоналом.

Достоверность и обоснованность основных результатов и выводов исследования обусловлена: методологическими и теоретическими предпосылками исследования теорий и методов управления персоналом и организации внутрифирменной подготовки управленческих кадров организаций в интересах повышения социальной ответственности бизнеса; опорой на достижения современных экономических наук, использование методов и методик, адекватных предмету и задачам исследования; корректным применением методов и механизмов внутрифирменной подготовки управленческих кадров .

Глава 1. Теоретико-методологические основы развития системы внутрифирменной подготовки управленческих кадров организаций

1.1. Система внутрифирменной подготовки управленческих кадров организаций как объект исследования

Раскроем понятие и опишем состав управленческих кадров организаций. Сегодня в России актуальным является вопрос по формированию управленческих кадров для организаций. Следует отметить, что решение указанного вопроса будет содействовать и повышению эффективности управления организациями на основе трансформации трудовых отношений, и определять направления качественного использования существующих категорий работников организаций. Кроме этого, станут понятны возможные пути по разработке инновационных моделей формирования и развития кадрового потенциала, планирования карьеры, распределения широкого спектра социальных благ. Главным итогом здесь будет создание условий обеспечения конкуренции между работниками организации, гарантирующими требуемый высокий уровень мобильности данных работников.

Также важно указать на тот факт, что базисом успешного решения вопросов стратегического характера выступает отбор управленческих кадров, необходимый для построения эффективной команды, понимающей все меру своей ответственности за функционирование и развитие организации в условиях современной меняющейся рыночной среды.

Нам наиболее близко определение понятия управленческих кадров, которое дал Егоршин А.П. Согласно данному определению управленческие кадры представляют собой различные группы специалистов, которые профессионально занимаются управленческой деятельностью применительно к конкретным областям функционирования организации, а также несут полную ответственность за свои решения с точки зрения достижения итоговых результатов работы организации¹.

¹ Егоршин А.П. Управление персоналом. - Н. Новгород: НИМБ, 1997. – С. 54

С нашей точки зрения профессиональное занятие в данном случае означает, что указанные специалисты работают на постоянной должности в организации, имеют определенные полномочия в принятии управленческих решений применительно к конкретной сфере деятельности, реализуемой организацией. При этом следует отметить, что состав управленческих кадров может быть связан с достаточно широкой категорией работников в организации - от руководителей групп до начальников отделов, лабораторий, прочих функциональных служб в организации². Также, как управленческие кадры могут рассматриваться руководители производственных подразделений в организации, администраторы разного уровня, которые координируют деятельность подразделений, внешних партнеров; наконец, сами руководители организаций и их заместители в целом³. Следует, правда, отметить, что в современных организациях управление неоднозначно распределено по организационным структурам управления, и часто возникают ситуации, когда формальный руководитель может по факту подчиняться своему подчиненному.

Современная специфика задач, которые решаются управленческими кадрами, связана преимущественно с осуществлением умственного, творческого характера управленческого труда в организации. Управленческие кадры обеспечивают максимальную продуктивность человеческим, финансовым, физическим ресурсам организации. Также управленческие кадры связаны с особым предметом труда, а именно с информацией. Преобразуя имеющуюся информацию о рынках, потребителях, конкурентах, управленческие кадры принимают решения, которые необходимы и важны для изменения состояния и улучшения перспектив развития организации⁴. Отсюда, как важное орудие труда для управленческих кадров следует рассматривать широкий спектр

² Тебекин, А.В. Стратегическое управление персоналом: учебник / А.В. Тебекин. – Москва: КноРус, 2020. Стр. 61 (720 с.)

³ Одегов, Ю. Г. Кадровая политика и кадровое планирование: учебник и практикум для вузов / Ю. Г. Одегов, В. В. Павлова, А. В. Петропавловская. – 3-е изд., перераб. и доп. – Москва: Издательство Юрайт, 2021. Стр. 46 (575 с.)

⁴ Коргова, М. А. Кадровый менеджмент: учебное пособие для вузов / М. А. Коргова. – 2-е изд., перераб. и доп. – Москва: Издательство Юрайт, 2020. Стр. 74 (216 с.)

средств работы с информационными ресурсами.

Следует отметить, что результаты деятельности управленческих кадров обычно оцениваются с точки зрения достижения всех поставленных целей в рамках конкретного направления деятельности организации. Важным результатом их деятельности выступает обеспечение интеграции ресурсов с позиций гарантирования последующего роста и поддержания жизнеспособности организации. Существует пять базовых процедур в деятельности управленческих кадров вне зависимости от того, какой профессиональной областью они занимаются⁵. Эти базовые процедуры возникли в рамках эволюции функций управления, начиная от А. Файоля. Здесь можно указать на пять обязательных общих функций: предвидение (планирование), организацию, распорядительство, координирование и контроль). В современных экономических условиях существуют разработанные расширенные перечни функций управления, а именно: формулирование целей; прогнозирование, планирование, организация и координация, коммуникация (информирование), подготовка принятия и реализация управленческих решений, анализ, оценка и мониторинг, контроль, регулирование, мотивация, обучение, консультирование, воспитание, несение ответственности⁶.

И так, прежде всего, управленческие кадры устанавливают цели деятельности организации. Управленческие кадры определяют комплекс задач применительно к каждой группе ранее сформулированных целей деятельности или развития. Кроме этого, управленческие кадры решают, что следует сделать для достижения всех поставленных целей. Управленческие кадры делают цели эффективными и результативными, транслируя их другим сотрудникам организации, чья работа требуется для достижения указанных целей.

⁵ Горелов, Н. А. Управление человеческими ресурсами: современный подход: учебник и практикум для вузов / Н. А. Горелов, Д. В. Круглов, О. Н. Мельников; под редакцией Н. А. Горелова. – Москва: Издательство Юрайт, 2021. Стр. 55 (270 с.)

⁶ Петросян Д.С., Фаткина Н.Л. Организационное поведение. Новые направления теории. Учебное пособие. Под ред. Б.А. Райзберга. - М.: ИНФРА-М, 2011; Лочан С.А., Петросян Д.С. Обеспечение образовательной безопасности России. Монография. – М.: Русайнс, 2018. Стр. 33.

Во-вторых, в современных организациях управленческие кадры должны рационально планировать работу фирм. С указанных позиций управленческие кадры проводят анализ основных видов деятельности, решений, производственных и социальных отношений, которые могут потребоваться для реализации целей. Управленческие кадры осуществляют их разделение на управляемые конкретные совокупности с последующей детализацией на комплекс управляемых трудовых задач. По итогу происходит группировка указанных совокупностей и задач в создаваемую организационную структуру организации. Кроме этого, управленческие кадры осуществляют подбор людей для руководства сотрудниками для координирования структурированных совокупностей, для своевременного решения всех поставленных задач организации⁷.

В-третьих, современные управленческие кадры обеспечивают поддержание мотивации работников и коммуникации между ними при решении поставленных задач. Управленческие кадры формируют команды из людей, которые ответственны за разные участки деятельности и развития организации. Управленческие кадры осуществляют данную функцию посредством применения комплекса специфических приемов, посредством комплекса кадровых решений по оплате. Также вопросы должной мотивации и коммуникаций обеспечиваются через решения о назначениях сотрудников на должности, через повышение уровня их оплаты, через значительное число разнообразных управленческих решений, которые определяют качество труда в организации⁸. И управленческие кадры реализуют указанную процедуру, поддерживая постоянные коммуникации с подчиненными, коллегами и начальством.

Четвертая базовая процедура, реализуемая управленческими кадрами – осуществление измерений результатов деятельности в организации. Управ-

⁷ Исаева, О. М. Управление человеческими ресурсами: учебник и практикум для вузов / О. М. Исаева, Е. А. Припорова. – 2-е изд. – Москва: Издательство Юрайт, 2021. Стр. 45 (168 с.)

⁸ Базаров, Т. Ю. Психология управления персоналом: учебник и практикум для вузов / Т. Ю. Базаров. – Москва: Издательство Юрайт, 2020. Стр. 66 (381 с.)

ленческие кадры в данном случае устанавливают ряд единиц измерения - самых важных для оценки успеха организации. Управленческие кадры делают так, что у каждого работника организации есть свои показатели оценки его работы. Эти показатели, с одной стороны, сфокусированы на работе всей организации, а с другой стороны, они регулируют результаты труда данного работника. Управленческие кадры проводят анализ, оценку и интерпретацию результатов работы организации⁹. Как и применительно к другим областям работы, управленческие кадры сообщают о всех проведенных оценках руководству, коллегам, подчиненным.

Что касается пятой базовой процедуры, то управленческие кадры способствуют квалификационному и компетентностному росту работников, включая и самих себя, в том числе по вопросам обеспечения социальной ответственности работников. Современные качества труда можно рассматривать как комплекс условий, которые способствуют развитию и саморазвитию работников организации¹⁰.

Относится к категории управленческих кадров - значить быть ответственным за успехи, а также за все возможные просчеты и ошибки организации. Работник, который не готов нести ответственность за свои решения - не должен считаться управленческим кадром. Именно в данном аспекте управленческие кадры в полной мере отличаются от прочих категорий работников организации - именно высоким уровнем ответственности за работу организации, а также высоким уровнем социальной ответственности перед внешними аудиториями за характер деятельности организации¹¹.

⁹ Абдряшитова, Ания Ибрагимовна. Развитие кадров управления на основе инвариантной модели базовых компетенций: диссертация ... кандидата экономических наук: 08.00.05 / Абдряшитова Ания Ибрагимовна; [Место защиты: Рос. акад. нар. хоз-ва и гос. службы при Президенте РФ]. - Владимир, 2013. Стр. 51 (141 с.)

¹⁰ Чернопятов, А.М. Маркетинг персонала / А.М. Чернопятов. – 2-е изд., стер. – М.; Берлин: Директ-Медиа, 2019. Стр. 81 (277 с.)

¹¹ Аникеева О.П. Модели социальной ответственности бизнеса: мировой опыт и российская практика / Аникеева О.П., Симонова Л.М. // Вестник Тюменского государственного университета. — 2019, №4. — С. 72-77.

Деятельность современных управленческих кадров в организации достаточно разнообразна. Сюда можно включить и действия по организации и планированию работы коллектива, своей личной работы. Современные управленческие кадры большое внимание уделяют действиям по распределению заданий, по инструктированию подчиненных, по осуществлению контроля над выполнением работниками заданий и обязанностей. Отдельный серьезный пласт работы управленческих кадров – это осуществление проверки и оценки результатов работы, ведение отчетности, подготовки и изучения отчетов. Также большое значение имеют сегодня и инновационные аспекты в деятельности управленческих кадров, связанные с ознакомлением с инновационными разработками, с новой техникой и технологиями, с осуществлением творческой деятельности путем выдвижения и рассмотрения новых идей, креативных предложений. Несомненно, следует указать и на такие рутинные сегодня обязанности управленческих кадров, как знакомство с корреспонденцией; как проведение собраний и ведение переговоров с партнерами.

Проведем далее анализ динамики управленческих кадров.

Падение уровня спроса применительно ко всем категориям работников в аспекте антироссийских санкций связано почти со всеми категориями, включая и категорию управленческих кадров. В апреле-мае 2022 года было открыто на 12% меньшее число вакансий, чем за период февраля-марта 2022 года. При этом число предложений для управленческих кадров сократилось на 15%. Больше всего понизилось число вакансий «Директор по маркетингу» (–30%), «Директор по персоналу» (–21%), «Операционный директор» (–17%). Наименьший уровень падения спроса характерен для руководителей производств — число вакансий «Директор по производству» упало на 6%¹².

Следует говорить о том, что сегодня в России наблюдается устойчивое сокращение количества резюме управленческих кадров — на 5% в среднем в ап-

¹² Информационный портал Известия.ru <https://iz.ru/1353262/mariia-nemtceva/spros-na-bossov-v-rossii-sokhraniaetsia-defitsit-silnykh-upravlentcev> Дата обращения: 14.10.2022 г.

реле-мае 2022 года в сравнении с началом 2022 года. Дефицит квалифицированных управленческих кадров, который стал в полной мере понятен летом 2021 г., не ослабевает в необходимой мере. Эффективных и квалифицированных управленческих кадров сегодня не хватает в производстве, в электротехнической сфере, в сельском хозяйстве, в строительстве.

Отраслями-лидерами в части открытых вакансий применительно к управленческим кадрам в 2022 году следует считать ритейловые сети, организации, которые оказывают b2b-услуги, ряд производителей FMCG и ИТ компании. В указанных отраслях открыто порядка 1000 вакансий запросов на управленческие кадры. Стали также меняться требования к управленческим кадрам: в большей степени ценится опыт работы на азиатских рынках, особо требуются навыки по краткосрочному планированию деятельности и развития организаций, высокий уровень внутренней устойчивости к кризисным ситуациям.

Далее в таблицах 1 и 2 приведены основные данные по динамике управленческих кадров в России и в Коломенском городском округе.

Таблица 1 — Динамика численности управленческих кадров в РФ (тыс. чел)¹³

| | 2017 | 2018 | 2019 | 2020 | 2021 |
|---|-------|-------|-------|-------|-------|
| Всего, из них: | 34322 | 34403 | 34365 | 34344 | 34519 |
| Руководители | 4905 | 4766 | 4354 | 4100 | 3946 |
| Специалисты высшего уровня квалификации | 17553 | 17819 | 17948 | 18595 | 18774 |
| Специалисты среднего уровня квалификации | 9535 | 9390 | 9999 | 9703 | 9895 |
| Специалисты, занятые подготовкой и оформлением документации, учетом и обслуживанием | 2329 | 2428 | 2064 | 1946 | 1904 |

Данные таблицы 1 показывают, что численность управленческих кадров в России находится на неизменном и стабильном уровне. Единственное, что происходит это сокращение числа непосредственных руководителей и специалистов, которые заняты подготовкой и оформлением документации, учетом и обслуживанием. Если снижение числа руководителей можно объяснить оптимизацией структуры национальной экономики в условиях турбулентной

¹³ Составлено автором на основе данных сайта Федерального агентства по статистике РФ. <https://rosstat.gov.ru/storage/mediabank> Дата обращения: 14.10.2022 г.

экономики, то снижение численности специалистов можно объяснить процессами цифровизации экономики.

Таблица 2 — Динамика численности управленческих кадров в Коломенском городском округе (чел)¹⁴

| | 2017 | 2018 | 2019 | 2020 | 2021 |
|---|-------|-------|-------|-------|-------|
| Всего, из них: | 16462 | 16564 | 16598 | 16696 | 16745 |
| Руководители | 271 | 265 | 262 | 254 | 234 |
| Специалисты высшего уровня квалификации | 9212 | 9298 | 9345 | 9506 | 9606 |
| Специалисты среднего уровня квалификации | 4412 | 4489 | 4545 | 4536 | 4600 |
| Специалисты, занятые подготовкой и оформлением документации, учетом и обслуживанием | 2567 | 2512 | 2446 | 2400 | 2305 |

Тенденции, характерные для Российской Федерации, справедливы и для Коломенского городского округа с точки зрения оценки основных тенденций трансформации управленческих кадров.

Перейдем далее к раскрытию роли и значения внутрифирменной подготовки для процессов формирования и развития личностно-квалификационного потенциала управленческих кадров.

Растущая роль и значение процессов профессиональной подготовки для современных организаций стали причиной понимания того факта, что формирование и развитие системы по внутрифирменному обучению является одной из главных задач преумножения личностно-квалификационного потенциала управленческих кадров. В настоящее время вопросы по формированию и развитию системы по внутрифирменному обучению управленческих кадров в необходимой степени актуальна для большей части руководителей организаций различных отраслей и сфер деятельности. Во многом это связано с процессами частых изменений во внешней окружающей среде, что требует от управленческих кадров постоянного преумножения набора своих компетенций и способностей к работе в кризисных ситуациях. В разных организациях всегда возникают вопросы об обучении и повышении личностно-квалификационного потенциала управленческих кадров. Прежде всего, это обусловлено современным различием между результатами профессионального образования и теми умениями, а также навыками, что

¹⁴ Составлено автором на основе данных сайта BDEX. <https://bdex.ru/naselenie/moskovskaya-oblast/kolomna/> Дата обращения: 14.10.2022 г.

работодателям сегодня нужны в управленческих кадрах. На постоянной основе предъявляются все новые требования для навыков и умений управленческих кадров, что в значительной степени отражается на требованиях, которые предъявляются к новым управленческим кадрам¹⁵.

С указанных позиций следует отметить, что процессы профессионального обучения управленческих кадров выступают важным способом, обеспечивающим приобретения новых знаний, умений, а также навыков. Кроме этого, процессы профессионального обучения позволяют выработать для управленческих кадров новые, более рациональные, способы общения, что позволяет осуществлять руководство организациями планомерно, систематически, целенаправленно и организовано по критерию высокого уровня эффективности всех принимаемых решений. Внутрифирменная подготовка должна проводиться под руководством квалифицированных наставников и менторов, для развития, в том числе, и духовно-нравственного потенциала управленческих кадров¹⁶. Отсюда, правильно и рационально организованная внутрифирменная подготовка управленческих кадров способна раскрыть для указанных кадров их личностно-квалификационные потенциал, а также способно помочь эффективно использовать данный потенциал применительно к реализации основных целей деятельности и развития организации. Существует точки зрения, что разработка в организации системы по внутрифирменной подготовке управленческих кадров будет влиять на срок деятельности и жизненный цикл организации в силу того, что это позволит установить комплекс долгосрочных целей развития организации. Также это позволит организации адаптироваться и приспособиться к изменениям во внешней окружающей среде, быстро реагировать и учитывать в своей работе появление технологических и иных видов инноваций¹⁷.

В аспекте всего вышесказанного проведем анализ понятия, целей, задач и

¹⁵ Основные направления совершенствования системы внутрифирменного обучения и развития персонала. Григорьева Т.О. Управление развитием персонала. 2005. № 1. С. 2-8.

¹⁶ Задонская, И.И. Экономические основы внутрифирменного обучения персонала // Инновационная наука. - 2016. - № 3-1. - С. 94-95

¹⁷ Каткова О.В., Лебедева Т.Е., Фокина Т.А. Инновационные методы обучения специалиста сферы сервиса // Вестник Мининского университета. - 2013. - № 2 (2). - С. 13

функций, принципов и технологий внутрифирменной подготовки управленческих кадров в организациях.

Первое определение понятия «внутрифирменной подготовки» управленческих кадров дал Д. Хинрич. По мнению данного автора, процессы профессиональной подготовки управленческих кадров в организации можно описать как процессы, которые обеспечиваются организацией для того, чтобы управленческие кадры смогли получить необходимые и требуемые профессиональные навыки и умения. Фактически, организация здесь нацелена на улучшение экономической и социальной составляющей профессиональной деятельности управленческих кадров¹⁸.

В других определениях термина «внутрифирменная подготовка» управленческих кадров, авторы соглашались с Д. Хинричем в отношении того, что это процессы обучения управленческих кадров в организации, которые специально иницируются собственником организации для реализации целей по улучшению знаний, навыков, а также умений управленческих кадров. При чем отдельные авторы выделяли здесь критерий рациональности процессов внутрифирменной подготовки по уровню вклада управленческих кадров в достижение максимально возможной эффективности деятельности и развития организации¹⁹. Кроме этого, отдельные авторы подчёркивали, что процессы внутрифирменной подготовки управленческих кадров - непрерывные процессы обучения управленческих кадров, при этом повышение уровня квалификации и личностно-квалификационного потенциала управленческих кадров выступает ключевым условием обеспечения успешного функционирования современной организации²⁰.

Следующее, заслуживающее внимание определение внутрифирменной подготовки дал М. Армстронг, который определил процессы внутрифирменной подготовки как процессы по интеграции, по развитию персональных знаний, а

¹⁸ Hinrichs J. Personnel training. Chapter 19 of M.D. Dunnette (ed) Handbook of organisational and industrial psychology. - Chicago Rand: McNally, 1976. - P.189.

¹⁹ Виханский О.С., Наумов А. И. Менеджмент. - М.: Гардарик. - 2011. - С. 332

²⁰ Герасимов М.В. Внутрифирменное обучение: теоретический аспект // Молодой ученый. -2016. - №5. - С. 319-323

также умений, навыков управленческих кадров, итоговым критерием выполнения которых выступает повышения уровня личностно-квалификационного потенциала управленческих кадров²¹. Отсюда, процессы внутрифирменной подготовки следует воспринимать как совокупность процессов, которые направлены на обеспечение развития качества управленческих кадров, а также на обеспечение высокого уровня конкурентоспособности организации с учетом решений, принимаемых управленческими кадрами. В рамках системы внутрифирменной подготовки управленческих кадров происходит развитие их знаний, навыков, которые они получили ранее в вузах и на предыдущих местах работы. Подобная подготовка, прежде всего, необходима для дополнения, а также, возможно, для обновления знаний, для приспособления указанных знаний и умений к нуждам собственника организации²².

Таким образом, в систему по внутрифирменной подготовке управленческих кадров будут включаться вопросы, связанные со спецификой социально-экономической деятельности и развития конкретной организации. Как преподаватели и менторы в организации могут приглашаться руководители организации, внешние эксперты по вопросам управления и стратегического развития. Внутрифирменная подготовка также может рассматриваться как комплекс процессов по систематическому развитию знаний, навыков управленческих кадров, уточнению выбора ими подходов к ведению эффективной профессиональной деятельности. Полученные по факту внутрифирменной подготовки знания, навыки управленческих кадров важны для них для обеспечения высокого уровня эффективности исполнения служебных обязанностей, а также для решения проблем, возникающих в процессе деятельности и развития организации.

Рассмотрим далее цель и задачи внутрифирменной подготовки управленческих кадров в организации. Данная цель и задачи трансформировались в про-

²¹ Армстронг М. Практика управления человеческими ресурсами / М. Армстронг; пер. с англ. 8-е изд. СПб.: Питер. - 2008. - С. 832.

²² Костылёва С.Ю. Институционально-экономические приоритеты развития региональных систем образования // Социально-экономические явления и процессы. 2015. - Т. 10. - № 11. - С. 55-61

цессе изменения взглядов в отношении мероприятий по развитию управленческих кадров. Так цель внутрифирменной подготовки управленческих кадров в организации связана с тем, что данная активность в организации должна способствовать созданию и улучшению благоприятного климата и повышать мотивацию управленческих кадров в организации.

Из значительного количества задач, выполняемых процессами внутрифирменной подготовки, главной задачей следует считать развитие определенных категорий компетентности управленческих кадров, которые в полной мере соответствуют потребностям организации²³. С указанной позиции, задачи внутрифирменной подготовки управленческих кадров в организации следует рассматривать как комплекс задач, направленных на согласованное с целями развития проведения повышение квалификации управленческих кадров.

Кроме этого, в организации, внутрифирменная подготовка позволяет выполнить ряд задач, на которые необходимо обратить первоочередное внимание. Прежде всего, внутрифирменная подготовка управленческих кадров в организации должна разрабатываться с учетом задач и потребностей организации. Отсюда, задача внутрифирменной подготовки - обеспечить адаптацию управленческих кадров к эффективной работе с учетом меняющихся внешних и внутренних условий деятельности и развития организации. Кроме этого, внутрифирменная подготовка должна обеспечить сохранение и передачу ценностей организации, общие стандарты деятельности, подходы к развитию и регламенты личностно-квалификационного становления управленческих кадров. И наконец, еще одна задача внутрифирменной подготовки - помочь поддерживать и повышать эффективность корпоративной стратегии организации.

Что касается функций внутрифирменной подготовки управленческих кадров в организации, то здесь можно указать на следующие функции, а именно:

-функция по определению и анализу компетенций, необходимых для категории управленческих кадров с точки зрения тех целей и задач развития, которые

²³ Каменских, Н. А. Профессиональная компетентность как целевой параметр системы внутрифирменного обучения / Н. А. Каменских, Ю. С. Жагорникова // Инновационное развитие социально-экономических систем: условия, результаты и возможности. - 2014. - С. 85-88

стоят перед организацией;

-функция по выявлению самых эффективных форм, а также методов и методик подготовки управленческих кадров с учетом понимания специфики функционирования в условиях нестабильной социально-экономической ситуации;

-функция по организации профессиональной подготовки, а также по ее соответствующему обеспечению (функция ресурсного обеспечения процессов внутрифирменной подготовки управленческих кадров);

-функция по мотивации управленческих кадров на эффективную реализацию всех полученных по факту переподготовки знаний, умений и навыков;

-функция по оценке результатов подготовки управленческих кадров.

В свою очередь, в отношении формирования системы принципов внутрифирменной подготовки управленческих кадров в организации нет единой точки зрения. Отдельные авторы, в базис содержания внутрифирменной подготовки предлагают поместить принцип приоритетности тем подготовки для каждой позиции управленческих кадров с учетом потребностей подготовки, обусловленных внешней и внутренней средой организации²⁴. Кроме этого, двумя базисными принципами, лежащими в основе внутрифирменной подготовки управленческих кадров принято считать принцип профессиональности, а также принцип непрерывности подготовки. Принцип непрерывности связан с обеспечением непрерывности и целенаправленности повышения личностно-квалификационного уровня, а также переподготовки управленческих кадров с точки зрения осуществления указанных процессов в рамках всего периода трудовой деятельности управленческих кадров. Принцип профессиональности связан с обеспечением овладения необходимыми компетенциями, знаниями и навыками для эффективной деятельности управленческих кадров с учетом их должностного уровня, а также приоритетности решаемых стратегических и оперативных задач организации.

Прочими принципами внутрифирменной подготовки управленческих кадров в организации следует считать:

-объективности - подготовка управленческих кадров проводится без учета мнений самих кадров и организации, а только в аспекте необходимости развития

²⁴ Кибанов А.Я. Экономика управления. - М.: Инфра-М. - 2012

конкретных компетенций, навыков и умений;

- надежности - внутрифирменная подготовка проводится в независимости от сложившихся ситуативных факторов внешней и внутренней среды;

- достоверности – должна быть обязательно проведена проверка насколько продуктивно управленческие кадры применяют приобретенные знания, навыки при выполнении своих должностных обязанностей;

- доступности – процесс внутрифирменной подготовки следует ориентировать на понятность для всех управленческих кадров, для преподавателей, для менторов.

Важно также указать на тот факт, что современные процессы внутрифирменной подготовки включало ряд технологий, которые способствуют осознанию целей, жизненных ценностей управленческих кадров, обеспечивают формирование творческого мышления, комплекса навыков по управлению разными коллективами с учетом поставленных перед организацией задач и имеющихся ресурсов. В частности, сегодня можно указать на следующие технологии внутрифирменной подготовки управленческих кадров в организации:

- первичная подготовка новых управленческих кадров: знакомство с организацией, его историей, принципами и традициями деятельности, реализуемым подходом к обеспечению социальной ответственности;

- повышение компетентности и личностно-квалификационного уровня всех категорий управленческих кадров (с разным уровнем продолжительности подготовки);

- переподготовка управленческих кадров на новые компетенции, навыки и умения; такие потребности в условиях цифровой и кризисной экономики возникают во все большей степени, что приводит к пониманию необходимости модернизации, а также реструктуризации управленческих процессов организации.

В аспекте всего вышесказанного зафиксируем авторское определение понятия системы внутрифирменной подготовки управленческих кадров организации. Система внутрифирменной подготовки управленческих кадров организации – совокупность целей, задач, функций и технологий по формированию и развитию профессиональных знаний, умений и навыков персонала, необходимых для

эффективного функционирования и устойчивого развития конкретной организации, осуществляемые силами и средствами организации путем мотивации развития компетенций сотрудников в сфере выполнения управленческих функций с приоритетной ориентацией на повышение социальной ответственности.

К управленческим функциям относятся прогнозирование, планирование, организация и координация, коммуникация (информирование), подготовка принятия и реализация управленческих решений, анализ, оценка и мониторинг, контроль, регулирование, мотивация, обучение, консультирование, воспитание, несение ответственности. На рисунке 1 отображено графическое понимание авторского определения понятия системы внутрифирменной подготовки управленческих кадров организации.



Рисунок 1 — Графическое понимание авторского определения понятия системы внутрифирменной подготовки управленческих кадров

Далее в параграфе 1.3. будет дано подробное описание отдельных составляющих рисунка 1. Перейдем далее к раскрытию роли системы внутрифирменной подготовки управленческих кадров в повышении социальной ответственности бизнеса.

1.2. Роль системы внутрифирменной подготовки управленческих кадров в повышении социальной ответственности бизнеса

Представим содержание понятия «ответственность» и «несение ответственности» как функции управления вообще и управления персоналом в частности. Под ответственностью следует понимать отношение зависимости конкретного индивидуума от какого-то действия, которое воспринимается индивидуумом как определенное основание для принятия комплекса решений, а также для совершения каких-либо последующих действий. При этом совершаемые действия определенным образом (прямо, косвенно) будут направлены на сохранение определенного положения или состояния индивидуума, или на содействие индивидууму в реализации его целей. Также следует отметить, что объектом ответственности могут выступать другие люди, общности, а также окружающая среда, система материальных, социальных и духовных ценностей. Кроме этого, ответственность обуславливается и зависит от:

- обретенного индивидуумом статуса;

- сознательно принятого индивидуумом социального статуса (именно в этом аспекте следует рассматривать ответственность управленческих кадров) заключенных им соглашений (ответственность наемных работников). Отсюда, можно различать естественную, а также контрактную ответственность индивидуума²⁵. Также важно подчеркнуть, что ответственность, которая обуславливается статусом, осознается индивидуумом как свое призвание, которое обусловлено соглашением. Иными словами, ответственность осознается как обязанность. В данном случае ответственность индивидуума может рассматриваться с разных аспектов:

- ответственность накладывается корпоративными, служебными, групповыми, прочими локальными обязанностями. Это позволяет говорить о сближении ответственности с подотчетностью индивидуума;

- индивидуум самостоятельно принимает ответственность как качество

²⁵ Jonas H. Das Prinzip Verantwortung. Versuch einer Ethik für die technologische Zivilisation. Fr./M., 1979

универсализуемого или личного долга. В данном случае возможно измерение ответственности в модальности, как «ответственность перед», что отличает данный вид от модальности, как «ответственность за»²⁶.

Следует также учитывать тот факт, что ответственность в рамках уровня моральности и базиса для совершения действий отличается от убежденности. В данном случае следует говорить о необходимости разделения «этики убеждения», а также «этики ответственности». Данное разделение является основой для разграничения основных типов поведенческих ориентаций для индивидуумов²⁷. Здесь нормативно-поведенческие ориентации для индивидуума не будут противостоять, скорее они будут друг друга взаимодополнять, даже при наличии между ними принципиальных различий. Под этикой убеждения следует понимать абсолютную этику беззаветной устремленности индивидуума к совершенству. Это утверждение справедливо к любой религиозной этике в самых ее строгих определениях. Кроме этого, приверженец указанной этики будет в значительной степени озабочен высоким уровнем поставленных целей, в силу чего индивидуум не собирается отвечать за возможный характер итоговых результатов приложенных усилий. В рамках же этики ответственности окружающая среда принимается при учете большинства ее недостатков. В силу этого, приверженец этики ответственности будет уделять значительное внимание средствам по реализации поставленных целей. Также здесь приверженец этики ответственности готов полностью отвечать за имеющие место последствия действий, с точки зрения того, что он должен был предвидеть эти последствия. Как итог, ориентация на получение объективных результатов, практический характер данных результатов будут обуславливать актуальность следования этике ответственности применительно к организации внутрифирменной подготовки управленческих кадров в организации.

Данный тезис в значительной степени связан с проблемой «личной от-

²⁶ Zimmerman M.J. An Essay on Moral Responsibility, Totowa. N. J., 1988

²⁷ Вебер М. Политика как призвание и профессия. Избр. произв. М., 1990, с. 690–706

ветственности» индивидуумов, каковыми могут рассматриваться управленческие кадры²⁸. Сегодня в основных положениях философии права и социальной теории остро поднимается вопрос, связанный с «корпоративной ответственностью». Иными словами, с ответственностью за совершенные действия, которые были осуществлены индивидуумами, но связаны с принадлежностью указанных индивидуумов к организациям, государственным органами управления. Здесь важно помнить про так называемую концепцию «первоначальной причины». Данная концепция заключается в понимании того факта, что все действия реализуются индивидуумами, и лично они должны отвечать за возможные последствия. Если имеют место отрицательные последствия от действий (проектов) коллективных институтов (организаций, государственных органов управления), то ответственность за указанные действия (проекты) будут нести конкретные руководители, а также исполнители²⁹. Есть и другая позиция, согласно которой индивидуум с корпоративным статусом ответствен за действия как юридическое лицо. Во многом это связано с тем, что такой корпоративный индивидуум может рассматриваться как экономический субъект с намерениями, мотивами и интересами. При этом мотивы и интересы оговорены в уставе, что связано с конкретными заключенными договорами, взятыми обязательствами с учетом целей, прав и обязанностей корпоративного индивидуума.

Поэтому, ответственность в диссертационном исследовании нами рассматривается как своевременное и адекватное выполнение обещанного посредством принятия самостоятельных решений, с учетом чувства долга и совести управленческих кадров. Также высший уровень развития ответственности - это внутренняя ответственность, когда индивидуум не может быть нейтральным по факту оценки сложившейся ситуации. Морально-этические

²⁸ Социальная ответственность бизнеса в контексте устойчивого развития. Гагарина С.Н., Еськова Е.С. Экономика и бизнес: теория и практика. 2021. № 6-1 (76). С. 32-35.

²⁹ Социальная ответственность российского бизнеса: исторический опыт и современное состояние. Карпухина Е.Е. Экономика и бизнес: теория и практика. 2019. № 5-2. С. 53-56

устой индивидуума требуют его вмешательства, а также реализации необходимого качества ответственности применительно к внешним обстоятельствам. Фактически, осуществляется действие по переходу из потенциальной ответственности в актуальную ответственность для управленческих кадров с учетом сложившейся в организации ситуации. Кроме этого, случаи ответственной зависимости возникают в рамках реализации взаимоотношений между руководителями и подчиненными. Данные ситуации связаны с пониманием того факта, что исполнитель знает, что не выполнение (полное или некачественное) функциональных обязанностей, поручений приведет к несению ответственности. Фактически, можно говорить об ответственности в виде наказания или можно говорить о требовании от управленческих кадров высокой исполнительской дисциплины. Данный вид дисциплины связан с множеством факторов - от личности руководителей и условий труда до уровня заработной платы. Многие в случае исполнительской дисциплины будут определяться стимулами и самый оптимальный вариант здесь – это когда заданные цели деятельности становятся целями личного характера управленческих кадров, с учетом того, что для достижения указанных целей управленческие кадры будут реализовывать свою ответственность в организации.

Рассмотрим далее понятие социальной ответственности и социальной эффективности вообще и бизнеса в частности. Сперанский В.И. указывал, что в рамках социальной ответственности надо выделять две различные подсистемы отношений. В рамках первой подсистемы ответственность имеет ретроспективный характер, что позволяет ее рассматривать как социальную подотчетность, как определенную санкцию за совершение действий, которые противоречат интересам общества. В рамках второй подсистемы следует рассматривать взаимосвязи между индивидуумами и коллективами, которые базируются на осознанном отношении к реализуемой деятельности. При условии, что данная деятельность совершается с учетом потребностей общества, а также отдельных индивидуумов. Также следует отметить, что вторая подсистема осно-

выводятся на процессах внутренней регуляции применительно к поведению индивидуумов, на устойчивых правилах жизни, на определенных моральных нормах жизни³⁰. По мнению Сперанского В.И. социальная ответственность индивидуума связана непосредственно с чувством долга, при этом ответственность выступает лишь частным случаем чувства долга, а возможное поведение конкретного индивидуума будет регулироваться и моральными, и правовыми нормативами, которые сложились в обществе.

Филатова Т.И. предлагает понимать под социальной ответственностью единство объективного, а именно условий осуществлений социальной деятельности, а также субъективного, выраженного в совокупности волевых способностей конкретного индивидуума. Эти указанные стороны социальной ответственности будут определять цели жизнедеятельности индивидуума, как нерасторжимого диалектического единства, необходимого для осуществления преобразовательной творческой деятельности³¹. В свою очередь, Стребков Ю.С. предлагает понимать под социальной ответственностью определенные социальные установления, которые предъявляются к индивидуумам и которые будут обеспечивать нормальное и позитивное протекание общественной жизни³².

С учетом представленных определений автор предлагает понимать под социальной ответственностью обязанность индивидуумов, участвующих в общественных отношениях, соблюдать определенные социальные нормы, которые реализуются в рамках правомерного поведения индивидуумов. При этом при безответственном поведении индивидуума, которое не соответствует предписаниям социальных норм, что нарушает сложившийся общественный порядок, индивидуум будет претерпевать лишения имущественного или личного характера.

Что касается определения социальной эффективности вообще, то данное

³⁰ Сперанский В. И. Социальная ответственность в системе общественных отношений (социальный аспект): Автореф. дис... д-ра филос. наук. — М., 1990. — С. 17–18

³¹ Филатова Т. И. Социальная ответственность как фактор преодоления отчуждения: Автореф. дис... канд. филос. наук. — Харьков, 1990. — С. 15.

³² Стребков Ю. С. Нравственная ответственность и ее роль в регуляции поведения: Автореф. дис... канд. филос. наук. — М., 1989. — С. 7.

понятие рассматривается в современной социологии как дискуссионное. Сегодня нет единого определения термина «социальная эффективность». Есть много работ описательного характера, где авторы изучают социальную эффективность. При этом, большинство авторов считают, что социальная эффективность, критерии, методы оценки данной эффективности, во многом зависят и связаны с целями общественного производства. Наиболее перспективным трудом по вопросам социальной эффективности следует считать монографию Маркова М. По мнению данного автора, эффективным выступает то, что по факту приводит к появлению определенных эффектов (действий, исполнений). Эффективный, по мнению автора, значит активный³³. Интересным также является подход, в рамках которого оценка социальной эффективности дается по уровню социальной защищенности и сбалансированности интересов общества и государства. В данном случае государственные органы власти считаются эффективными тогда, когда по факту успешно решаются проблемы защиты интересов жителей страны, отдельных социальных групп, каждого индивидуума. Здесь, социальная эффективность рассматривается как расширение возможностей для гражданской жизни для каждого индивидуума, общества, эффективности государства³⁴.

Все вышесказанное позволяет понять различия между термином «социальные эффекты» и термином «социальная эффективность». В случае социальных эффектов отражаются возможности определения достижения ряда количественных, а также качественных оценок итогов социальной деятельности. В случае социальной эффективности показано соотнесение указанных результатов со степенью осуществления законодательной цели, а также цели общественного развития. Указанная мера для оценки уровня социального эффекта выступает указанием для проведения качественных оценок социальной деятельности, связанной с интеграцией социальной деятельности в процессы си-

³³ Марков, М. Технология и эффективность социального управления. Пер. с болг. М. 1982

³⁴ Семерджиев, Ц. Стратегия: Среда ресурсов способностей планирования. С. 2007, с. 214

ственной организации общественной жизни. Что и позволяет достичь требуемой социальной эффективности, как конститутивной качественной характеристики. Также следует учитывать, что изучение вопросов следует рассматривать как неотъемлемую часть конкретного анализа процессов идеологически или законодательно заданных целей общественного развития. Иными словами, уровень социальной эффективности будет подтверждаться уровнем достигнутых в обществе потребностей (интересов, идеалов, ожиданий) для разных социальных индивидуумов.

Наконец, социальная эффективность бизнеса – это уровень активности конкретной организации в общественной жизни, направленный на удовлетворение потребностей социума, улучшение благосостояния общества и конкретного индивидуума³⁵. Кроме этого, в современных условиях социальная эффективность бизнеса может быть рассмотрена как показатель интегральной оценки уровня инновационности взаимодействий организации и общества, а также «меры новизны», которая устанавливается обществом. С указанных позиций, социальная эффективность бизнеса связана с построением системы социально-экономических коммуникаций, которые успешно и рациональной интегрированы в общество, что позволяет организации повысить уровень потенциальных возможностей общества с учетом современных «вызовов» времени.

Также следует учитывать, что социально-эффективная деятельность бизнеса не исчезает по факту выполнения своих функций, поскольку достижение организацией определенных результатов для общества позволит организации встроиться в общество как важному институту, постоянно обеспечивающему поиск инновационных нестандартных решений с учетом опасностей и сложностей современного мира. Отсюда, социальная эффективность бизнеса связана с непосредственным осуществлением комплекса социальных программ в обществе и обладает специфической двойственностью применительно

³⁵ Моисеева И. И. Принципы и методы оценки эффективности предпринимательской деятельности // Вестник Тамбовского университета. Серия Гуманитарные науки. Тамбов, 2010. Вып. 6 (86). С. 38-44

к оценке возможных результатов развития общества. Итогом здесь будет выступать интеграция социальной и финансовой отдачи от деятельности организации. Прибыль в данном случае частично будет реинвестироваться в осуществление социальной миссии, в частности, в развитие личностно-квалификационных характеристик управленческих кадров.

В аспекте всего вышесказанного автор считает, что социальная ответственность бизнеса конкретной организации складывается из социальной ответственности управленческих кадров, которая определяется выбором работниками стратегий ответственного социально-экономического поведения. Автор также предлагает понимать под стратегией ответственного социально-экономического поведения управленческих кадров программу, план возможных действий, которые направлены на реализацию поставленных целей социально-экономического развития организации и общества, на решение комплекса задач по удовлетворению определенных социально-экономических потребностей организации и общества, а также личного интереса работников в разных ситуациях. Также следует отметить, что стратегия ответственного социально-экономического поведения будет определяться индивидуально-психологическими детерминантами управленческих кадров, а именно индивидуальным опытом, ценностными ориентациями, отношениями, которые имеются у управленческих кадров.

Исходя из этого, формализовано социальная ответственность бизнеса определяется удельным весом выбранных и практически реализованных работниками стратегий ответственного социально-экономического поведения по отношению к общему числу реализованных стратегий экономического и социального поведения. Также важно понимать, что под социальной эффективностью бизнеса следует понимать и степень лояльности работников по отношению к социально-экономической политике организации, а также степень удовлетворенности работников влиянием внутрифирменной подготовки на повышение уровня их социальной ответственности и их социальное положение.

Уточним далее факторы повышения социальной ответственности бизнеса. В частности, можно выделить три группы факторов повышения социальной эффективности бизнеса: экономические, социальные и образовательные.

Экономические факторы повышения социальной ответственности бизнеса:

- нарастающие санкционные тенденции и тенденции защиты отечественных организаций в бизнес-процессах, а также в процессах государственного управления;

- совершенствование технических средств осуществления коммуникаций, которые способствуют интенсификации товарно-денежных отношений в народном хозяйстве;

- трансформация основных производственных сил, а также системы производственных отношений из-за изменения налоговой и таможенной политик.

Социальные факторы повышения социальной ответственности бизнеса:

- доминирующее значение осуществления ответственной природоохранной деятельности со стороны организаций для нужд местных сообществ;

- требование высокого уровня экологической ответственности, что трансформирует процессы подготовки корпоративной социальной ответственности для ключевых аудиторий организации;

- расширение комплекса условий для развития научной, а также технической базы осуществления социальноответственных мероприятий организациями.

Образовательные факторы повышения социальной ответственности бизнеса:

- возрастающая доступность современных и инновационных технологий подготовки управленческих кадров, расширение базы практических кейсов для решения основных проблем развития организации;

- нацеленность организаций на разработку и поддержку социальной поддержки управленческих кадров, улучшение социальной инфраструктуры, в том числе на обучение, повышение уровня квалификации управленческих кадров;

- нацеленность организаций на поддержку, а также на развитие большинства

проблемных социальных направлений для местных сообществ, активное участие управленческих кадров организаций в процессах общественного развития.

Фактически, мы можем сказать, что система внутрифирменной подготовки управленческих кадров в организации является важным образовательным фактором повышения уровня социальной ответственности современного бизнеса. Для раскрытия указанного тезиса представим понятие развития системы внутрифирменной подготовки управленческих кадров в организациях на основе повышения социальной ответственности.

В научной литературе под системой внутрифирменной подготовки управленческих кадров предлагается понимать специально организованную систему работы с человеческими ресурсами, обеспечивающую³⁶:

-устранение большего числа несоответствий между комплексом внутрифирменных требований к управленческим кадрам и уровнем их подготовки;

-целенаправленное формирование требуемых компетенций у управленческих кадров с учетом важности и необходимости трансформации профессиональных обязанностей данных работников в интересах организации и самих работников.

Фактически, в рамках системы внутрифирменной подготовки управленческих кадров происходит повышение уровня компетенций и компетентности управленческих кадров с учетом современных вызовов, которые стоят перед организацией. В данной связи будем понимать под компетенциями единство полученных знаний, сформированного профессионального опыта, а также способностей принимать ответственные решения³⁷. Все это зависит от сформированных навыков поведения управленческих работников, которые определяются требованиями к ним применительно к различным условиям развития организации и занимаемыми должностями. В свою очередь, компетентность

³⁶ Сущность и содержание внутрифирменной профессиональной подготовки работников технологического производства. Кириллов В.В. Вестник Чувашского государственного педагогического университета им. И.Я. Яковлева. 2014. № 3 (83). С. 147-151

³⁷ Внутрифирменное обучение. Кольцова А.А., Яковлева Т.В. Учебно-методическое пособие для магистров, обучающихся по программе «Экономика и управление в сфере услуг», по направлению «38.04.01 – Экономика» / Санкт-Петербург, 2015

управленческих кадров – это их способность правильно давать оценку разным социально-экономическим ситуациям, а также принимать решения, которые позволят достичь значимых результатов для организации³⁸.

Все вышесказанное позволяет нам зафиксировать авторское определение развития системы внутрифирменной подготовки управленческих кадров организаций как процесса постоянного и одновременного повышения эффективности и результативности обучения персонала, который выражается в росте и развитии личностно-квалификационного потенциала управления организации, направленного на повышение его социальной ответственности и социальной эффективности.

Сегодня процессы эффективного развития системы внутрифирменной подготовки управленческих кадров, а также системы корпоративной социальной отчетности сдерживаются комплексом противоречий. Указанные противоречия возникают между:

- требованиями значительной подготовки разных слоев работников организаций из-за новых тенденций реализации управленческих процессов на производстве, в обществе и недостаточным уровнем проработанности действующих образовательных подходов в рамках ответа на вызовы времени для организации;

- значительным уровнем рассогласования реальных требований применительно к подготовке управленческих кадров в организации и системой нормативных документов, которые действуют в системе образования управленческих кадров;

- важностью внедрения инновационных технологий в процессы подготовки управленческих кадров и недостаточным уровнем компетентностно-квалификационного обоснования указанных процессов;

- появлением новых требований к итоговым результатам подготовки

³⁸ Подходы к внутрифирменному обучению персонала как к важнейшей составляющей развития человеческого капитала фирмы. Муртазин Р.Р. Форум молодых ученых. 2019. № 2 (30). С. 1026-1031.

управленческих кадров и недостаточным уровнем проработанности критериальной базы оценки полученных результатов в организации;

-преимущественной ориентацией системы внутрифирменной подготовки управленческих кадров на выпуск в достаточной степени компетентных работников и несоответствием содержания, а также форм, методов организации образовательной деятельности поставленным задачам ответа на вызовы времени;

-высоким уровнем требований к кадрам, работающим в системе внутрифирменной подготовки в организации и недостаточным уровнем подготовки данных работников, преимущественной – методической подготовки;

-несоответствием системы требований организации к подготовке управленческих кадров и уровнем требований к выпускникам направлений менеджмент и управлением в вузах.

Фактически, в преодолении представленных выше противоречий состоит ключевая роль системы внутрифирменной подготовки управленческих кадров как образовательного фактора в повышении социальной ответственности бизнеса с точки зрения оказания положительного влияния на социальные процессы и социальные результаты бизнеса. Нацеленность на преодоление указанных противоречий формирует суть научного подхода к повышению социальной ответственности бизнеса как к многофакторному процессу, использующему систему внутрифирменной подготовки управленческих кадров в качестве инструмента, позволяющего не только сформировать ответственное социально-экономическое поведение работников, но и применить его для построения стратегии устойчивого развития организации.

Также следует отметить, что все вышеперечисленные противоречия связаны с важностью решения стратегической проблемы развития организации - посредством осмысления опыта функционирования системы подготовки управленческих кадров обосновать условия и направления повышения результативности внутрифирменной подготовки управленческих кадров в организации. В аспекте этого опишем далее основные направления (способы) развития

системы внутрифирменной подготовки управленческих кадров как образовательного фактора в повышении социальной ответственности бизнеса.

Как основные направления (способы) развития системы внутрифирменной подготовки управленческих кадров как фактора в повышении уровня социальной ответственности бизнеса могут рассматриваться следующие направления:

-изменение целей и задач обучения. Современные вызовы приводят к изменению стратегических планов организации. Все это, в конечном итоге, приводит к трансформации основных производственных и социально-экономических процессов в организации. Меняется профиль выпускаемой продукции, изменяется рыночная стратегия, появляются новые конкуренты и партнеры, трансформируются процессы государственного управления отдельными отраслями и сферами деятельности. Наконец, происходит усиление рисков составляющей в деятельности организаций, что требует определенной трансформации личностно-квалификационного потенциала управленческих кадров в части повышения уровня их стрессоустойчивости и умения работать под давлением внешних обстоятельств. Все это приводит к изменению целей и задач обучения управленческих кадров с точки зрения подготовки и умения их работать в условиях современных вызовов;

-изменение в подготовке преподавателей и наставников. Другое важное направление связано с адаптацией опыта преподавателей и наставников под меняющиеся обстоятельства подготовки управленческих кадров. Недостаточно просто сказать о необходимости подготовки управленческих кадров с учетом новых требований к уровню компетенций и квалификации. Требуется еще также и модернизировать подготовку преподавателей и наставников с точки зрения понимания ими современных условий социально-экономической деятельности организаций. Поэтому, важно, как находить новых преподавателей и наставников, при наличии у них новых или уникальных компетенций и квалификации, так и трансформировать процессы повышения квалификации самих преподавателей и наставников;

-модернизация образовательных программ. Образовательные программы не должны быть застывшими, они должны постоянно учитывать меняющиеся внешние и внутренние факторы среды. Поэтому важно изменять состав читаемых дисциплин, трансформировать формы организации образовательной деятельности, как аудиторной, так и самостоятельной. Будущее во внутрифирменной подготовке управленческих кадров в создании междисциплинарных образовательных программ, которые могут донастраиваться до получения требуемых компетенций и квалификации, путем изменения состава и содержания читаемых образовательных дисциплин;

-модернизация входного и выходного контроля обучаемых;

-модернизация методов и технологий обучения. Также важным является использование современного опыта в осуществлении образовательной деятельности в отношении управленческих кадров. Сегодня накоплен значительный опыт реализации проектных и сетевых технологий, который должен быть реализован при планировании образовательного процесса с точки зрения обеспечения максимально возможной ориентации управленческих кадров на развития навыка самостоятельной подготовки и трансформации своего личностно-квалификационного профиля.

Все представленную в параграфе логику рассмотрения процессов развития системы внутрифирменной подготовки управленческих кадров в организации представим на рисунке 2.

Таким образом, подведем итог - развитие системы внутрифирменной подготовки управленческих кадров должно быть смоделировано как процесс постоянного и одновременного повышения эффективности и результативности обучения персонала, который выражается в постановке целей и задач обучения; улучшении подготовки преподавателей и наставников; модернизации образовательных программ, входного и выходного контроля обучаемых, методов и технологий обучения, а также способствует не только росту личностно-квалификационного потенциала работников, но и существенному повышению социальной ответственности и социальной эффективности бизнеса.

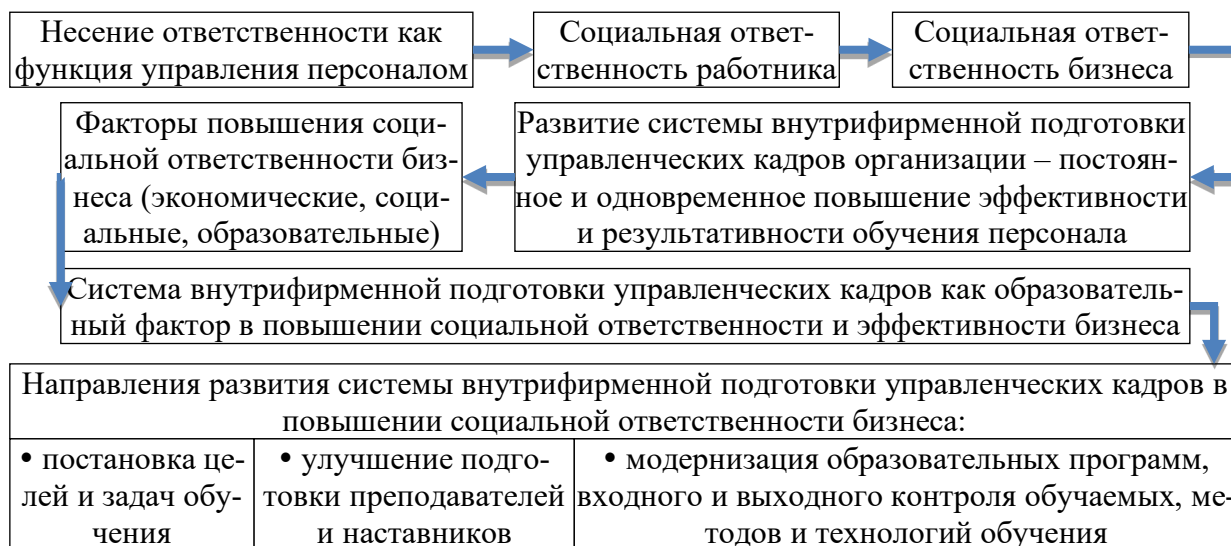


Рисунок 2 — Логика процессов развития системы внутрифирменной подготовки управленческих кадров в организации

Перейдем далее к рассмотрению основных составляющих концептуальной модели развития системы внутрифирменной подготовки управленческих кадров организаций в интересах повышения социальной ответственности бизнеса.

1.3. Концептуальная модель развития системы внутрифирменной подготовки управленческих кадров организаций в интересах повышения социальной ответственности бизнеса

Представим понятие, а также раскроем теоретическое и практическое предназначение концептуальной модели развития системы внутрифирменной подготовки управленческих кадров организаций.

Концептуальная модель развития системы внутрифирменной подготовки управленческих кадров - это ядро программы повышения эффективности деятельности организаций с точки зрения обеспечения социальной ответственности бизнеса. В современной практике разработка программы, как правило, начинается с построения концептуальной модели с последующим переходом к работе над моделью через формулирование целей и задач развития системы внутрифирменной подготовки управленческих кадров.

В аспекте этого, будем понимать под концептуальной моделью совокупность взаимосвязанных элементов, которые формируют базис исследовательского дизайна процессов развития системы внутрифирменной подготовки управленческих кадров, а также системное описание основных направлений повышения социальной ответственности бизнеса. Здесь, концептуальная модель развития может рассматриваться как простой список составляющих элементов, их возможных взаимодействий, а также как более проработанная схематическая диаграмма влияний, взаимосвязей, решений в части повышения личностно-квалификационного уровня управленческих кадров для обеспечения социальной ответственности бизнеса³⁹. Теоретическое предназначение концептуальной модели развития системы внутрифирменной подготовки управленческих кадров организаций состоит в том, что данная модель позволяет наглядно описать структуру моделируемой области, связанной с повышением социальной ответственности бизнеса, включая и структуризацию связей

³⁹ Организационно-педагогические условия эффективной деятельности внутрифирменной системы подготовки специалистов. Бадаев Ю.Л. Научные исследования в образовании. 2009. № 4. С. 12-15.

между элементами модели по критерию рационального использования ресурсов организаций.

В свою очередь, практическое предназначение концептуальной модели развития системы внутрифирменной подготовки управленческих кадров организаций состоит в том, что модель позволяет понять и разработать наиболее рациональные и максимально приближенные к требованиям внешней среды практические рекомендации, позволяющие организациям применять систему критериев по оценке личностно-квалификационных качеств управленческих кадров, провести мониторинг состояния процессов социальной ответственности бизнеса, организовать подготовку управленческих кадров для работы применительно к выявленной системе вызовов для организации, создать специализированную структуру, ответственную за обеспечение работы системы внутрифирменной подготовки, разработать комплекс программ развития организаций с точки зрения позиционирования перед целевыми аудиториями результатов социально ответственного поведения управленческих кадров организации.

Далее на рисунке 3 представлены основные элементы концептуальной модели развития системы внутрифирменной подготовки управленческих кадров организаций, включая и взаимосвязи между данными элементами.

Перейдем теперь к обоснованию и расшифровке авторского содержания элементов концептуальной модели развития системы внутрифирменной подготовки управленческих кадров организаций в интересах повышения социальной ответственности бизнеса.

Цель системы внутрифирменной подготовки управленческих кадров в организации. Под целеполаганием в случае разработки системы внутрифирменной подготовки следует понимать осознанный процесс по определению потребностей организации в управленческих кадрах, а также мотивов следования работниками организаций стратегий социально-ответственного поведения. Иными словами, важно здесь определить комплекс рабочих целей, которые приведут к необходимому уровню социальной ответственности бизнеса.

Также следует учитывать, что базисом целеполагания выступает потребность в квалифицированных и компетентных управленческих кадрах, так как, прежде всего, цели организации исходят из понимания того факта, какой сложности управленческие решения будут приниматься в организации⁴⁰.



Рисунок 3 — Концептуальная модель развития системы внутрифирменной подготовки управленческих кадров организаций

Второй важный элемент целеполагания - это мотив, то, что будет подталкивать управленческие кадры к социально-ответственному поведению. Здесь важно понимать уровень мотивации управленческих кадров в своей переподготовке с учетом стоящих перед организацией вызовов и планов развития, Чрезмерность, а также крайности в вопросе выбора мер по повышению уровня социальной ответственности бизнеса могут мешать рациональной работе системы внутрифирменной подготовки.

Наконец, третья важная компонента целеполагания – достижение высокого уровня осознанности всех реализуемых действий в сфере построения системы внутрифирменной подготовки управленческих кадров. Необходимо сделать обдуманый выбор программ и мероприятий по подготовке управленческих кадров, который бы соответствовал мотивам социально-ответственного поведения организации и его работников.

В аспекте этого цель построения системы внутрифирменной подготовки

⁴⁰ Проблемы оценки результативности внутрифирменного обучения. Лисенков Д.Н. Экономика и управление: анализ тенденций и перспектив развития. 2014. № 15. С. 64-70.

управленческих кадров организации – максимизация личностно–квалификационного потенциала управления организации путем повышения социальной ответственности и ответственного социально-экономического поведения работников, направленного на повышение социальной эффективности бизнеса.

Задачи и одновременно функции системы внутрифирменной подготовки управленческих кадров. Приведем далее основные задачи построения системы внутрифирменной подготовки управленческих кадров в интересах повышения социальной ответственности бизнеса. К таковым относятся следующие взаимосвязанные задачи:

-прогнозирование и планирование внутрифирменной подготовки управленческих кадров организации. Прогнозирование внутрифирменной подготовки управленческих кадров применяется в организации для реализации мероприятий по стратегическому планированию бизнеса в части выбора подхода к управлению через моделирование перспективного уровня личностно-квалификационных характеристики управленческих кадров⁴¹. Составление прогноза результатов внутрифирменной подготовки управленческих кадров – это фиксация желаемых результатов принятых управленческих решений и наиболее вероятных путей достижения требуемого уровня социальной эффективности бизнеса через рациональное использование накопленного опыта управленческих кадров, имеющих закономерностей функционирования организации, анализа данных, оценки возможных перспектив в развитии организации. Прогнозирование, а также планирование внутрифирменной подготовки управленческих кадров взаимосвязаны, так как прогнозов является информационным базисом для планирования потребности организации в работниках с определенными личностно-квалификационными характеристикам. Правда, следует учитывать, что прогнозирование не будет определять конкретных задач, а также возможных результатов процессов внутрифирменной подготовки

⁴¹ Общий комплексный анализ ключевых факторов, способствующих эффективному обучению сотрудников организаций в системе внутрифирменного повышения квалификации. Ширяев Н.А. Ученые записки ИИО РАО. 2007. № 23. С. 71-76

управленческих кадров в организации. В большей своей части прогнозы разрабатываются для последующего составления планов, кроме этого, они позволяют дать оценку возможным последствиям реализации планов внутрифирменной подготовки управленческих кадров в организации.

Также следует учитывать тот факт, что прогнозирование внутрифирменной подготовки управленческих кадров не является директивным, обязательным к исполнению по своей сути. Главная цель прогнозирования связана с предопределением возможных исходов и качества управленческих процессов в организации. В силу этого прогнозирование внутрифирменных процессов подготовки управленческих кадров охватывает и внутреннюю, и внешнюю социально-экономическую среду. В сравнении, планирование будет ориентировано преимущественно на систему управления организацией и будет базироваться на оценке внутренних факторов, которые определяют требования к личностно-квалификационным характеристикам управленческих кадров.

Важно также понимать тот факт, что планирование внутрифирменной подготовки управленческих кадров должно иметь однозначно определенные временные рамки, а прогнозы могут составляться на долгосрочный период функционирования организации. Также прогнозирование не связано с обозначением конкретики применительно к достижению конечных результатов внутрифирменной подготовки управленческих кадров⁴²;

-организация внутрифирменной подготовки управленческих кадров организации. Организация внутрифирменной подготовки управленческих кадров организации включает в себя три взаимосвязанные составляющие: собственно, организационная, содержательная и методико-технологическая составляющие⁴³.

⁴² Российский опыт организации внутрифирменного профессионального обучения персонала. Новиков П.П. Региональные проблемы преобразования экономики. 2011. № 1 (27). С. 416-426

⁴³ Проектирование параметров и определение показателей качества содержания внутрифирменного обучения. Глухова Л.В., Сыротюк С.Д. Вектор науки Тольяттинского государственного университета. Серия: Педагогика, психология. 2014. № 4 (19). С. 36-38.

Что касается организационной составляющей, то здесь происходит моделирование организации многоступенчатой внутрифирменной подготовки управленческих кадров. Внутрифирменная подготовка может быть организована в рамках специальной институциональной структуры (корпоративный университет, специализированный центр), которая будет функционировать в непосредственной взаимосвязи со службой по развитию персонала, а также осуществлять внутрифирменную подготовку управленческих кадров на базе кадрового и материально-технического потенциалов организаций. Внутрифирменная подготовка управленческих кадров в организации будет осуществляться в рамках учета требований по непрерывности и преемственности содержания. Внутрифирменная подготовка управленческих кадров будет осуществляться в рамках многоступенчатой программы, которая будет включать, с учетом необходимости достижения конкретных личностно-квалификационных характеристик управленческих кадров подготовку, переподготовку, а также краткосрочное повышение квалификации для донастройки конкретных компетенций управленческих кадров⁴⁴.

Содержательная составляющая организации внутрифирменной подготовки управленческих кадров связана с проведением моделирования содержания внутрифирменной подготовки управленческих кадров применительно к условиям конкретной институциональной структуры. А в рамках методико-технологической составляющей процессов организации происходит моделирование модульных технологий внутрифирменной подготовки управленческих кадров. Данное моделирование включает комплекс процедур по формированию ключевых компетенций управленческих кадров, а также метапрофессиональных качеств для личности конкретного управленческого работника на базе изучения различных учебных элементов, а также выполнения кейсовых и проблемных заданий по наиболее актуальным вопросам стратегического и

⁴⁴ Внутрифирменное обучение в системе стратегического развития человеческих ресурсов субъекта предпринимательства. Рулевский В.И. Научный вестник МГИИТ. 2010. № 5. С. 95-100.

оперативного развития организаций;

-проведение внутрифирменной подготовки управленческих кадров организации, включая переподготовку, повышение квалификации, инструктаж и воспитание. В данном случае все должно быть готово для осуществления бесперебойной и своевременной внутрифирменной подготовки управленческих кадров: от наличия учебного плана и расписания проведения занятий до построения информационной системы мониторинга промежуточных и контроля итоговых знаний подготавливаемых управленческих работников. Особое внимание в рамках реализации указанной задачи следует уделять анализу современного мирового и отечественного опыта внутрифирменной подготовки в части балансирования форматов онлайн и оффлайн подготовки, а также в части организации самостоятельной работы управленческих кадров;

-анализ, оценка, мониторинг эффективности внутрифирменной подготовки управленческих кадров организации. Существует два подхода к проведению анализа, оценки, мониторинга эффективности внутрифирменной подготовки управленческих кадров организации. В рамках первого подхода акцент делается на анализ результатов осуществления проекта внутрифирменной подготовки управленческих кадров организации в целом⁴⁵.

Анализ, оценка, мониторинг эффективности внутрифирменной подготовки управленческих кадров проводится в аспекте учета отзывов руководителей организации, группы, а также отдельных управленческих работников, преподавателей, наставников данного курса, руководителя по персоналу организации в рамках определенных критериев:

-достижение определенного уровня эффективности решения поставленных управленческих задач в организации;

-достигнутые показатели результатов подготовки в части изменения в позитивную сторону личностно-квалификационных характеристик управленческих кадров;

⁴⁵ Машукова, Н.Д. Методические рекомендации по организации внутрифирменного обучения персонала / Н.Д. Машукова. — Ярославль: ЯрИПК, 2000. — 78 с

-прочие критерии осуществления проекта внутрифирменной подготовки управленческих кадров в организации.

Главный фактор анализа, оценки, мониторинга эффективности внутрифирменной подготовки управленческих кадров – это комплексное исследование и теоретических, а также практических результатов подготовки управленческих кадров, и организационных мероприятий, которые составляют проект внутрифирменной подготовки от начала до конца образовательного процесса⁴⁶.

В рамках второго подхода к анализу, оценке, мониторингу эффективности внутрифирменной подготовки управленческих кадров реализуется несколько иная структура исследовательских мероприятий⁴⁷. Здесь акцент делается применительно к отдельным составляющим внутрифирменной подготовки, которые связаны не с получением управленческим работником знаний, умений, а в большей степени с поступательным «выращиванием» компетенций у работника, которые будут влиять на трансформацию его социально-экономического поведения, а также на повышение отдачи от личностно-квалификационного потенциала работника. Анализ, оценка, мониторинг эффективности внутрифирменной подготовки управленческих кадров выступает в рамках второго подхода инструментом контроля уровня эффективности применяемых технологий, форм, а также методов подготовки. Также все исследовательские действия здесь должны подтвердить правильность выявления потребности организации во внутрифирменной подготовке управленческих работников; своевременность проведения подготовки, общий уровень результативности мероприятий, связанных с внутрифирменной подготовкой работников. Далее нами в работе будет представлен авторский подход к оценке эффективности системы внутрифирменной подготовки управленческих кадров в организации.

-контроль и регулирование внутрифирменной подготовки управленческих кадров организации. Как и любая система внутрифирменная подготовка

⁴⁶ Система оценки результативности внутрифирменного обучения работников. Зоткина И.А. Евразийское Научное Объединение. 2019. № 10-6 (56). С. 471-473.

⁴⁷ Сенченко, В.А. Оценка эффективности обучения в ОАО «Ростелеком» / В.А. Сенченко // Служба кадров и персонал. — № 7. — 2007. — С. 59-63.

управленческих кадров нуждается в контроле и регулировании, что возможно осуществить через проведение плановых или внеплановых аудит основных реализуемых образовательных процессов. Контроль внутрифирменной подготовки позволит понять на сколько качественно организована и ведется данная подготовка, насколько в полной мере сформированы компетенции у управленческих работников, в какой степени произошла трансформация личностно-квалификационных характеристик кадров в аспекте стоящих перед организацией вызовов. В свою очередь, отлаженность механизмом регулирования внутрифирменной подготовки управленческих кадров позволит своевременно вносить изменения в основные реализуемые процессы подготовки, а также корректировать программы подготовки с учетом вновь открывшихся обстоятельств внешней и внутренней среды;

-мотивация, включая возможно и материальное стимулирование внутрифирменной подготовки управленческих кадров организации. Участие работников в процессах внутрифирменной подготовки должны соответствующим образом стимулироваться. Важно понимать, что помимо улучшения своих личностно-квалификационных характеристик управленческие кадры должны понимать материальные и нематериальные мотивы своего участия в программах внутрифирменной подготовки. Поэтому, указанные вопросы должны быть своевременно проработаны и в организации должна быть сформирована система стимулов, которая бы нацеливала управленческие кадры на собственное развитие и повышение квалификации;

-подбор и обучение преподавателей, из числа работников организации и внешних привлекаемых специалистов. С учетом выбранного формата внутрифирменной подготовки большое внимание следует уделять подбору преподавателей, которые будут обучать и наставлять управленческие кадры в организации. При оффлайн формате внутрифирменной подготовки управленческих кадров внимание следует обращать на оценку способностей преподавателей донести до слушателей необходимую информацию, на их способность развить критическое мышление у обучаемых. Также должна быть проработана учебно-

методическая база процессов внутрифирменной подготовки, авторские лекции и кейсы для практической работы управленческих кадров. В случае же онлайн формата внутрифирменной подготовки важно сформировать информационную систему поддержки этой подготовки с удобным интерфейсом и технологиями виртуальной передачи знаний и контроля качества формирования навыков и умений. Также нужно в организациях мотивировать участвующих преподавателей в своем поступательном профессиональном развитии через направление данных преподавателей на стажировки и в рабочие командировки для развития своих профессиональных знаний. Следует учитывать, что подбор преподавателей для программ внутрифирменной подготовки управленческих кадров может происходить из числа наиболее квалифицированных работников организации, а также посредством привлечения внешних специалистов. Возможно также создание Корпоративного университета при значительном масштабе организации и ее нацеленности на долгосрочное стратегическое развитие;

-ответственность за эффективность и результативность системы внутрифирменной подготовки управленческих кадров организации. Ответственность в данном случае должна быть возложена на высшее руководство организации или должен быть назначен специальный куратор в организации, которые бы в полной мере отвечал за развитие внутрифирменной подготовки, используя для этой цели комплекс ресурсов самой организации.

Принципы внутрифирменной подготовки управленческих кадров организации. В качестве основных принципов внутрифирменной подготовки управленческих кадров организации предлагаются принципы: ориентации на экономические и социальные задачи страны, непрерывности обучения, комплексности применения технологий обучения, индивидуального подхода при обучении работника, эффективности и качества обучения.

Принцип ориентации на экономические и социальные задачи страны. При организации и проведении внутрифирменной подготовки управленческих кадров организаций надо учитывать весь перечень задач, которые стоят перед

народным хозяйством. Особенно это касается обеспечения социальной эффективности бизнеса и ответственного социально-экономического поведения работников организаций. Поэтому, внутрифирменная подготовка управленческих кадров должна в обязательном порядке охватывать рассмотрение вопросов макроуровня для повышения результативности деятельности организации и обеспечения условий достижения требуемых социально-экономических эффектов макроуровня.

Принцип непрерывности обучения. При решении организацией о внутрифирменной подготовке управленческих кадров необходимо разработать траекторию профессионального развития данных работников с тем, чтобы последовательно и непрерывно совершенствовать конкретные навыки и умения принятия и реализации управленческих решений. Также для каждой управленческой должности необходимо разработать компетентностную модель с тем, чтобы было понятно, какие конкретно личностно-профессиональные характеристики требуется развивать для повышения готовности управленческих кадров принимать сбалансированные и качественные решения, адаптированные к сложившейся социально-экономической обстановке в стране.

Принцип комплексности применения технологий обучения. Управленческие кадры должны быть максимально погружены в процессы внутрифирменной подготовки, поэтому все время обучения должно быть связано с интегрированным использованием различных технологий обучения, позволяющих добиться синергетического эффекта от подготовки в плане развития знаний, навыков и умений управленческих кадров организации.

Принцип индивидуального подхода при обучении работника. Все управленческие кадры, участвующие в процессах внутрифирменной подготовки, должны пройти предварительное тестирование и оценку способности работать в условиях стрессовой ситуации. Также должна быть дана оценка психологическому состоянию управленческих кадров с точки зрения их умения концентрироваться на учебном материале и практических заданиях. Не должны скла-

дываться ситуации шаблонного или формального подхода к выбору и реализации образовательной траектории при подготовке управленческих кадров.

Принцип эффективности и качества обучения. Все процессы внутрифирменной подготовки управленческих кадров в организации должны рассматриваться как инвестиции в развитие человеческих ресурсов. Поэтому, процесс оценки ресурсных вложений во внутрифирменную подготовку должен быть постоянным и в основе его должна быть сопоставимая система показателей, позволяющая точно понять, какие эффекты были получены для организации по факту развития личностно-квалификационных характеристик управленческих кадров.

Преподаватели и наставники. В организации должна быть сформирована система требований к преподавателям и наставникам, участвующим во внутрифирменной подготовке управленческих кадров. К таким требованиям могут, например, относиться следующие требования⁴⁸:

-преподаватели и наставники должны иметь развитые организационные навыки: уметь организовывать встречи, мотивировать управленческие кадры на самостоятельную работу, организовывать выступления приглашенных экспертов, выстраивать для каждого управленческого работника наиболее подходящую образовательную траекторию с учетом вызовов, стоящих перед организацией, используя эффективные формы, методы и средства обучения, новые образовательные технологии, включая информационные;

-преподаватели и наставники должны стремиться когнитивно, лично и социально развивать управленческие кадры: содействовать становлению самоэффективности, инициативности, самостоятельности и ответственности управленческих работников, формированию их функциональной грамотности, расширению компетенций ответственности в сфере управления организацией. Преподаватели и наставники должны быть способны оценивать

⁴⁸ Инновационное развитие системы внутрифирменной подготовки специалистов. Морозов В.В. диссертация на соискание ученой степени кандидата экономических наук / Государственная академия профессиональной переподготовки и повышения квалификации руководящих работников и специалистов инвестиционной сферы. Москва, 2005

эффективность своей работы, учитывая освоение управленческими кадрами знаний и ценностных установок;

-преподаватели и наставники должны использовать современные методы оценивания, в том числе информационно-коммуникационные технологии;

-преподаватели и наставники должны поддерживать учебную дисциплину, режим посещения занятий; уважать человеческое достоинство, честь и репутацию управленческих кадров, соблюдать их права и свободы. Преподаватель и наставник должен хорошо ориентироваться в содержании программы внутрифирменной подготовки и принципах организации обучения для управленческих кадров, владеть методами убеждения, аргументации своей позиции, установления контактов с управленческими работниками;

-преподаватели и наставники должны иметь базовую (дополненную) теоретическую подготовку и практические навыки в области эффективного управления организацией и принятия качественных управленческих решений: знать основы управления; основы консультирования и управления рисками стратегического развития организации; кроме этого, преподаватели и наставники должны знать методы активного обучения и социально-психологического тренинга; современные методы индивидуальной и групповой консультации; современные формы и методы обучения и воспитания; основы законодательства в сфере управления; технологии продуктивного, дифференцированного обучения, реализации компетентного подхода, развивающего обучения;

-преподаватели и наставники должны иметь представление о технологиях диагностики причин конфликтных ситуаций в сфере управления организацией, их профилактики и разрешения; функционировании и развитии управленческого работника как социально ответственной личности (ее функциях, этапах существования, нормативных кризисах);

-преподаватели и наставники должны быть компетентны в правовой области в сфере управления организацией: знать законы и иные нормативные правовые акты, регламентирующие деятельность организации. Должны иметь

представления о правах управленческих работников, а также обладать представлениями об особенностях и трудностях деятельности организации в условиях цифровой и санкционной экономики;

-требования к квалификации преподавателя и наставника подразумевают наличие высшего профессионального образования по управленческой направленности (при отсутствии высшего профессионального образования – наличие документов о повышении квалификации, профессиональной подготовке по управленческой направленности) с предъявлением требований к опыту реализации образовательных программ для управленческих кадров. Преподаватель, наставник должен владеть основами работы с текстовыми редакторами, электронными таблицами, электронной почтой и Интернет-браузерами, мультимедийным оборудованием, должен владеть технологиями дистанционного обучения.

Технологии внутрифирменной подготовки управленческих кадров – это технологическая интеграция теории, практики, средств, методов, процессов, программ и инструментов обучения работников различного уровня иерархии управления. Технологии внутрифирменной подготовки управленческих кадров включают информационно-коммуникационные технологии, психолого-педагогические технологии, веб-обучение, онлайн-образование, цифровое образовательное сотрудничество, распределенное обучение, кибер-обучение и мультимодальное обучение, виртуальное образование, сетевое обучение. Все технологии внутрифирменной подготовки управленческих кадров должны быть реализованы применительно к формированию у управленческих кадров навыков и умений повышения социальной ответственности и ответственного социально-экономического поведения работников.

Таким образом, отметим тот факт, что предлагаемая концептуальная модель развития системы внутрифирменной подготовки управленческих кадров организации ориентирована на повышение социальной ответственности бизнеса и ответственного социально-экономического поведения работников и

обеспечивает необходимый и достаточный уровень социальной эффективности бизнеса. Отличительной особенностью модели является комплексное использование при внутрифирменной подготовке управленческих кадров: технологий прогнозирования, планирования и организации; инструментов повышения квалификации, инструктажа и воспитания; методов анализа, оценки, мониторинга и контроля эффективности; подбора и обучения преподавателей и наставников в соответствии с задачами обучения; норм ответственности за эффективность и результативность внутрифирменной подготовки. Также следует отметить, что практическое использование модели будет оказывать существенное влияние на повышение ответственного социально-экономического поведения работников и социальной ответственности бизнеса.

Перейдем далее к рассмотрению условий и возможностей проведения анализа системы внутрифирменной подготовки управленческих кадров организаций в рамках последующей структуризации путей ее развития в интересах повышения социальной ответственности бизнеса.

Глава 2. Анализ системы внутрифирменной подготовки управленческих кадров организаций и пути ее развития в интересах повышения социальной ответственности бизнеса

2.1. Методическое обеспечение развития системы внутрифирменной подготовки управленческих кадров организаций

Проанализируем передовой зарубежный опыт в части раскрытия лучших практик и методов развития системы внутрифирменной подготовки управленческих кадров организаций.

Развитие системы внутрифирменной подготовки управленческих кадров организаций США связано с обеспечением формирования и повышения квалификационного уровня данных кадров. Основные положения теории «человеческого капитала» связаны с подтверждением того факта, что есть прямая и непосредственная зависимость между внутрифирменной подготовкой и обеспечением экономического роста для организаций США. Также есть зависимость между ростом квалификационного уровня управленческих кадров и возможным уровнем ресурсных вложений не в оборудование и машины. Отсюда, в США реализуется эндогенный механизм развития системы внутрифирменной подготовки управленческих кадров организаций⁴⁹. Смысл данного механизма связан с тем, что в рамках длительного временного периода производство продукции применительно к единице капитала будет увеличиваться, даже при наступлении события исчерпания отдачи вложений в капитал организаций. Именно в подобной ситуации квалифицированные и компетентные подготовленные управленческие кадры за счет возросшего уровня квалификации будут обеспечивать прирост эффективности производства.

Следует указать, что внутрифирменная подготовка управленческих кадров организаций, обеспечивая повышение уровня производительности труда, также приводит к росту уровня доходов всех категорий работников организа-

⁴⁹ Згонник Л.В. Корпоративный человеческий капитал: проблема переподготовки работников // Управление персоналом, № 24, 2007

ции. Исследования подчеркивают, что роста срока внутрифирменной подготовки управленческих кадров на один календарный год приводит к 3% росту прибыльности организации⁵⁰.

Также следует отметить, что внутрифирменная подготовка управленческих кадров организаций США, как правило, проходит в специализированных учебных центрах, создаваемых при отраслевых институциональных объединениях. Это позволяет аккумулировать передовой опыт деятельности конкретных отраслевых организаций, а также через ассоциативные связи выявлять, какие компетенции следует формировать у управленческих кадров.

Кроме этого, выстраивается четкая структура должностей управленческих кадров (в зависимости от решаемых задач) и в рамках выявленных уровней (или степеней компетентности кадров) формируется и развивается система внутрифирменной подготовки. Максимальный срок внутрифирменной подготовки управленческих кадров - 4 года. Организации, как правило, сами формируют группы кандидатов применительно к занятию конкретных управленческих должностей, направляют их затем на подготовку, при необходимости оплачивают подготовку. Еще одним важным аспектом внутрифирменной подготовки управленческих кадров в организациях США является проведение специализированных тренингов для кандидатов для выработки соответствующих навыков деятельности в кризисных или особенных условиях деятельности организаций. Как результат, в рамках специализированных учебных центров функционируют тренажерные центры для подготовки управленческих кадров и реализуется комплекс постоянных краткосрочных курсов по повышению квалификации в части улучшения конкретных для данного момента времени квалификационных или личностных характеристик управленческих кадров⁵¹.

Тренинги управленческих кадров в организациях США проходят в рамках создания копий реальных мест принятия решений), а также на основе

⁵⁰ World Economic and social survey // UN, N.-Y., 2003.

⁵¹ Кязимов К. Г. Управление человеческими ресурсами: профессиональное обучение и развитие : учебник для вузов / К. Г. Кязимов. – 2-е изд., перераб. и доп. – Москва: Издательство Юрайт, 2021. Стр.57 (202 с.)

мультимедийных интерактивных программ (Web-обучение), позволяющих персонафицировано изучать материалы. Очень часто применяются для внутрифирменной подготовки компьютерные обучающие Web-программы моделирования управленческих процессов, приобретения фундаментальных управленческих знаний. Все это позволяет развивать систему внутрифирменной подготовки управленческих кадров через прогнозирование будущего состояния процессов приобретения умений, навыков посредством тренажеров и применения обучающих программ (осуществление Web-подготовки управленческих кадров). Фактически, в рамках специализированного отраслевого учебного центра формируется система по непрерывной внутрифирменной подготовки с осуществлением статистического анкетирования всех задействованных в подготовке управленческих кадров. Также управленческие кадры имеют высокий уровень мотивации в повышении своего личностно-квалификационного уровня, поскольку это связано с официальной должностной и профессиональной градацией кадров, с размером потенциальной зарплаты⁵².

Развитие системы внутрифирменной подготовки управленческих кадров организаций Японии связано с осуществлением внутрифирменной подготовки управленческих кадров в период работы (ОВР). Данная внутрифирменная подготовка проводится на рабочих местах управленческих кадров, здесь более опытные управленческие кадры показывают свои навыки и умения принятия эффективных управленческих решений. Кроме этого, внутрифирменная подготовка связана с осуществлением подготовки управленческих кадров вне рабочих мест (ОВнеР), которое проводится в организации. Также, реализуются мероприятия по внутрифирменной подготовке вне организации и проводится самообразование самими управленческими работниками. В современных организациях Японии ключевой формой внутрифирменной подготовки управленческих кадров следует считать ОВР, а также самообразование кадров. Кроме этого, организуются дифференцированные, краткосрочные по конкретным

⁵² Беседина О. И. Инновационные методы в кадровой политике / О.И. Беседина, Д.И. Зновенко, Е.В. Малахова // Экономика. Менеджмент. Инновации. – 2019. – №1(19). – С. 3-10

управленческим должностям, а также квалификации управленцев курсы внутрифирменной подготовки вне рабочих мест по темам, которые необходимы и важны для профессионального роста, развития навыков, умений конкретных управленческих кадров⁵³.

ОВР следует понимать, как метод внутрифирменной подготовки, в рамках которого управленческие кадры учатся в рамках реализации своих управленческих функций под наставлением руководителя, самого опытного управленческого работника. Это приводит и обеспечивает культивирование комплекса воспитательных функций для управленческих кадров, что, в свою очередь, приводит к повышению уровня эффективности процессов внутрифирменной подготовки.

Также следует указать на важный факт того, что система внутрифирменной подготовки управленческих кадров организаций Японии широко применяется для развития исследовательских навыков у управленческих работников. Внутрифирменная подготовка управленческих кадров проводится непрерывно. Отдельные управленческие кадры проходят внутрифирменную подготовку в организации посредством перемещения между различными рабочими местами в пределах определенной функциональной или квалификационной области. Это позволяет им проходить опережающую внутрифирменную подготовку в рамках внедрения в организациях-партнерах новых управленческих технологий.

Опережающая внутрифирменная подготовка управленческих кадров обусловлена возрастающим уровнем наукоемкости деятельности организаций Японии, трансформацией системы управления организацией в силу автоматизации управленческих процессов, а также внедрением когнитивных технологий управления. В силу этого система опережающей внутрифирменной подготовки управленческих кадров организаций Японии развивается посредством

⁵³ Тэрутака И. Особенности японской системы подготовки и использования кадров и государственная политика в этой области. - М., 1996

расширения форм краткосрочной централизованной подготовки кадров с учетом важности в конкретных умениях и навыках кадров⁵⁴.

Еще одной важной стороной внутрифирменной подготовки управленческих кадров организаций Японии следует считать нацеленность данной подготовки на жесткое регулирование деятельности управленческих кадров внутри организаций через обеспечение внутрифирменной конкуренции между работниками.

Развитие системы внутрифирменной подготовки управленческих кадров организаций Китая и Гонконга. Сегодня немногим организациям Китая хватает ресурсов применительно к самостоятельной разработке и внедрению системы внутрифирменной подготовки управленческих кадров. Такая известная организация, как Lenovo Group, ориентируясь на ведущие зарубежные практики, создало для подготовки управленческих кадров собственный корпоративный университет, а именно: Lenovo University. В свою очередь, государственные организации в части разработки систем внутрифирменной подготовки заметно отстают от частных организаций⁵⁵. Следует также подчеркнуть несовершенство большинства программ внутрифирменной подготовки управленческих кадров организаций Китая. Здесь главный акцент во внутрифирменной подготовке приходится на улучшение в большей степени организационных и социальных навыков управленческих кадров, а не их навыков адаптивного и эффективного управления⁵⁶. Программы внутрифирменной подготовки широко представлены в рамках корпоративного сектора и в очень незначительной степени затрагивают государственные организации. Что касается совместных организаций, то здесь реализуются программы улучшения организа-

⁵⁴ Лайкер Д., Майер Д. Практика ДАО Тойота. Евроокно и Центрооргпром. -М.: 2006

⁵⁵ Warner M. (2008) Reassessing Human Resource Management “with Chinese Characteristics”: An Overview: Introduction // The International Journal of Human Resource Management. Vol. 19. № 5. P. 771–801; Lu Y., Bjorkman I. (1997) HRM practices in China-Western joint ventures: MNC standardization versus localization // International Journal of Human Resource Management. Vol. 8. № 5. P. 614–628.

⁵⁶ Child J., David K.T. (2001) China’s transition and its implications for international business // Journal of International Business Studies. Vol. 32. № 1. P. 5–21.

ционной культуры управленческих кадров с приоритетом в пользу обеспечения развития навыков лояльности и преданности организации. Как правило, совместные организации в Китае в большинстве своем обеспечивают дополнительную подготовку для управленческих работников, включая ликвидацию недостатков данных работников и обновление их организационных знаний, навыков; преимущественное развитие способностей управленческих кадров к адаптации в коллективе, а также укрепление уровня лояльности управленческих работников планам и целям развития организаций.

Следует также отметить тот факт, что в государственных организациях Китая предлагается значительное число программ подготовки управленческих кадров в сравнении с частными и совместными организациями, правда подготовка в них сосредоточена на развитии управленческих навыков, которые связаны с реализацией управленческих решений по повышению уровня производительности труда в организациях. Управленческая подготовка требуется, как правило, на стандартном уровне умений и навыков принятия управленческих решений, тогда как процессы по тренировке поведенческих навыков действий управленческих кадров в команде, а также развитие системы межличностного общения в организациях остается на незначительном уровне. Также, в достаточно значительных масштабах реализуется внутрифирменная подготовка, которая связана с обеспечением понимания управленческими кадрами деятельности организации, системы ценностей организации. В целом следует признать эффективными реализуемые программы внутрифирменной подготовки с позиций реализации целей обеспечения социальной эффективности бизнеса с учетом, конечно, реализуемого подхода к построению социально-экономической системы в Китае⁵⁷.

В свою очередь, оценка систем внутрифирменной подготовки управленческих кадров организаций Гонконга позволяет указать на тот факт, что в этой

⁵⁷ Марченко В. (2013) Как управляют персоналом в Китае: особенности китайского менталитета // Генеральный директор. Режим доступа: <http://www.gd.ru/articles/2819-red-kak-upravlyayut-personalom-v-kitae-osobennosti-kitayskogo-mentaliteta>, дата обращения 09.11.2022 г.

стране приоритетом подготовки высококвалифицированных кадров является развитие у них навыка несения большой ответственности за принимаемые управленческие решения, что способствует повышению уровня социальной эффективности бизнеса в Гонконге. Как правило, все реализуемые программы внутрифирменной подготовки направлены на усиление управленческих кадров знаниями и компетенциями (или частью компетенций), в полной мере отвечающими происходящим изменениям в социально-экономической жизни страны⁵⁸. Соответствие вызовам глобализации, нацеленность на создание организации, действующего на базе современных знаний, следование духе менеджериализма, принятие управленческих решений с поправкой на будущее социально-экономическое развитие организации и страны – все это определяет программы и содержание программ внутрифирменной подготовки управленческих кадров. Также важной мерой, которая была предпринята для повышения эффективности внутрифирменной подготовки управленческих организаций Гонконга, стала разработка отраслевых и специализированных стандартов работы управленческих кадров с точки зрения влияния принимаемых управленческих решений на экономическую и социальную эффективность бизнеса, а также на уровень социальной ответственности работников организаций.

Развитие системы внутрифирменной подготовки управленческих кадров организаций стран ЕС (Германии, Франции, Великобритании).

В ЕС четко выстроены системы внутрифирменной подготовки управленческих кадров организаций. Посредством реализации комплекса сопроводительных мер в аспекте выявленных перспектив развития национальной экономики в организациях, а также в специализированных образовательных структурах обеспечивается приспособление квалификации и уровня компетентности управленческих кадров к меняющимся обстоятельствам внешней

⁵⁸ Lam Y. F. Economic Globalization and Education Reforms in Hong Kong: Corporate Managerialism and Quality Education at Work [Electronic resource] // Education in Hong Kong. 2001. URL: <https://goo.gl/1oBfr8> (дата обращения: 09.11.2022 г.).

среды, а также подготовка управленческих работников организаций к осуществлению дополнительных заданий в условиях риска и неопределенности. Указанное приспособление следует считать логическим продолжением подхода по созданию дуальной системы внутрифирменной подготовке управленческих кадров организаций.

В ЕС также большое внимание уделяется вопросам повышения и понимания значимости участия в программах внутрифирменной подготовки управленческих кадров организаций. На макро и мезоуровнях уделяется значительное внимание по стимулированию управленческих работников организаций к участию в программах внутрифирменной подготовки. Также важно понимать, что квалификация и уровень компетентности управленческих работников становится решающим фактором применительно к достижению экономических результатов организациями. В силу этого, инвестиции в программы внутрифирменной подготовки управленческих кадров рассматриваются как инвестиции в будущее организаций, которые долгосрочно и среднесрочно окупят себя. Именно в рамках указанного понимания находится готовность организаций ЕС и государственных органов управления профессиональную подготовку управленческих кадров, а также вкладывать средства в процессы повышения уровня квалификации и компетентности управленческих работников. При этом разрабатывается широкий спектр краткосрочных и долгосрочных программ внутрифирменной подготовки, которые обеспечивают комплексное развитие личностно-квалификационных характеристик управленческих работников, а также фокусированное воздействие на развитие отдельных компетенций, знаний, умений и навыков управленческих работников с учетом существующих вызовов перед организациями.

Типовой формой организации программ внутрифирменной подготовки в ЕС можно считать создание специализированных Институтов повышения квалификации управленческих кадров фирмы или для группы фирм. Участие в программах внутрифирменной подготовки заканчивается стажировкой, а также осуществлением действий на будущих местах работы в организации.

Периодичность участия управленческих кадров в программах внутрифирменной подготовки - один раз за период двух лет. Для обучения управленческих кадров приглашаются ведущие специалисты-практики других организаций, преподаватели вузов ЕС⁵⁹.

Интерес вызывает при этом практика осуществления организационно-методической работы в рамках реализации мероприятий внутрифирменной подготовки управленческих кадров в организациях ЕС. В специализированных Институтах повышения квалификации значительное внимание уделяется разработке программ внутрифирменной подготовке, где 80% времени - практическая подготовка управленческих работников, а 20% времени – формирование мировоззрения ведения управленческой деятельности. Внимание также уделяется вопросам разработки методических пособий в рамках реализуемых мероприятий внутрифирменной подготовки. Данные программы согласовываются на уровне отраслевых ассоциаций и союзов.

Аттестация управленческих кадров организаций ЕС в рамках внутрифирменной подготовки проводится, как правило, как собеседование работника и непосредственного начальника ежегодно, по факту чего делаются выводы в отношении возможных перспектив роста управленческого работника. Комиссионная аттестация, как правило, не осуществляется. Также в рамках собеседования необходимо внимание уделяется вопросам социальной ответственности работников и его ответственного социально-экономического поведения в различных деловых ситуациях и ситуациях принятия сложных управленческих решений под давлением обстоятельств.

Рассмотрим далее передовой отечественный опыт в части раскрытия лучших практик и методов развития систем внутрифирменной подготовки управленческих кадров в отечественных организациях.

Прежде всего, рассмотрим опыт развития системы внутрифирменной подготовки управленческих кадров в ОАО «Лукойл». Главные составляющие

⁵⁹ Зобкова Л. Д. Управление обучением и развитием персонала: опыт зарубежных и российских компаний // Russian Journal of Education and Psychology. 2017. № 9

и направления внутрифирменной подготовки управленческих кадров данной организации следующие⁶⁰:

-обеспечение повышения уровня результативности управленческой работы применительно ко всем уровням управления организацией;

-обеспечение привлечения в организацию «лучших преподавателей-практиков» и эффективного их использования для трансформации личностно-квалификационного потенциала управленческих кадров ОАО «Лукойл»;

-обеспечение адаптивного и практикоориентированного обучения и развития управленческих кадров организации;

-обеспечение формирования эффективной системы по общему вознаграждению всех участвующих в процессах переподготовки;

-обеспечение построения динамичного и стрессоустойчивого организации, непрерывного развития управленческих кадров ОАО «Лукойл» с учетом факторов, определяющих трансформацию внешней и внутренней среды организации.

Также следует отметить, что процессы внутрифирменной подготовки управленческих кадров в ОАО «Лукойл» реализуются в рамках реализации интегрированного подхода к развитию указанных выше областей по критерию совокупного достигнутого квалификационного и компетентностного уровня управленческих работников организации. В основе интегрированного подхода лежит формирование систем по эффективному управлению результативностью управленческой работы применительно ко всем уровням: от конкретного управленческого работника до организации в целом. Активно функционирует система управления уровнем результативности по целям управленческой деятельности в организации. Для гарантирования активного участия управленческих работников в программах внутрифирменной подготовки ОАО «Лукойл»

⁶⁰ Российский опыт организации внутрифирменного профессионального обучения персонала. *Новиков П.П.* Региональные проблемы преобразования экономики. 2011. № 1 (27). С. 416-426.

активно развивает корпоративную культуру для формирования социальноответственной позиции работников организации в отношении того, что эффективность и качество работы является ключевой ценностью для организации. Так, при оценке результатов внутрифирменной подготовки в обязательном порядке происходит учет демонстрации управленческими работниками уровня приверженности ценностям организации, что гарантирует эффективное управление применительно к нестандартным кризисным ситуациям, для которых характерно отсутствие четких процедур и правил принятия управленческих решений. Также, для организации процессов внутрифирменной подготовки управленческих работников в ОАО «Лукойл» реализуется научный подход, связанный с⁶¹:

- разработкой критериев распределения управленческих работников по отдельным группам применительно к реализации целей по обучению и развитию данных работников с учетом плана работы подразделений;

- выявлением общих и частных для управленческих кадров профессионально-технических, управленческих и поведенческих требований, которым должны соответствовать управленческие работники сейчас и в будущем;

- планированием потребностей управленческих работников в обучении, а также в развитии с учетом стратегии долгосрочного развития, перспективных планов функционирования организации;

- анализом наиболее оптимальных форм и способов обучения, развития применительно к удовлетворению выявленных потребностей организации и самих управленческих работников.

Что касается содержания и длительности программ, то в ОАО «Лукойл» реализуются как краткосрочные, так и долгосрочные программы внутрифирменной подготовки. Содержание программ определяется спецификой управленческой деятельности организации, трансформацией факторов внешней и внутренней среды организации, планами организации по уровню эффективно-

⁶¹ Политика управления персоналом ОАО «Лукойл». - М., 2020

сти и результативности управления. Обратимся теперь к опыту внутрифирменной подготовки управленческих кадров в Коломенском заводе резиновых технических изделий (КЗ РТИ). Внутрифирменная подготовка в данной организации реализуется в форме внутреннего обучения и в форме консультирования, которые проводятся для отдельных управленческих работников, для отдельных подразделений в рамках специально разработанных программ. Внутренне обучение, при этом, осуществляется специалистами самой организации и самыми опытными управленческими работниками организации. Приоритет во внутреннем обучении отдается разработке специализированных тренинговых программ внутрифирменной подготовки.

Ключевой организационной формой внутрифирменной подготовки управленческих кадров в организации выступают корпоративные занятия, а также открытые занятия с приглашенными экспертами или консультантами по наиболее актуальным вопросам современной управленческой практики.

Особый вид внутрифирменной подготовки управленческих кадров - адаптационное обучение управленческих работников, которое проводится для реализации целей по обеспечению успешности нахождения в организации работающих специалистов. Содержание, а также методика проведения адаптационных занятий уточняется с учетом изменения оперативных и стратегических целей организации.

Значительное внимание при реализации мероприятий внутрифирменной подготовки уделяется мотивации управленческих кадров путем формирования комплекса условий, которые побуждают управленческих работников участвовать в программах внутрифирменной подготовки для реализации целей по передаче опыта, профессиональных знаний. Существует официально зафиксированная иерархия ответственности применительно к результатам внутренней подготовки за руководителями подразделений, чьи управленческие работники повышают свою квалификацию. Что касается опыта ОАО «РУСАЛ», то здесь внутрифирменная подготовка управленческих кадров направлена на тренировку умений, навыков к принятию эффективных управленческих решений, а

также на формирование стремлений управленческих работников к своему профессиональному самосовершенствованию. Ключевым во внутрифирменной подготовке выступает создать позитивную мотивацию к управленческой деятельности, а также развить комплекс коммуникативных навыков и умений.

Также следует отметить, что при планировании программ внутрифирменной подготовки в организации ОАО «РУСАЛ» акцент делается на механики выстраивания доброжелательных отношений в коллективе между различными категориями работников. Это позволяет уже на первых этапах удовлетворить потребность работника в признании его состоятельности в профессиональном плане, открывает путь к самореализации, тем самым еще больше мотивируя совершенствование своей профессиональной деятельности.

Институциональной формой поддержки программ внутрифирменной подготовки в ОАО «РУСАЛ» является Корпоративный университет, который целенаправленно реализуется комплекс мероприятий по улучшению уровня личностно-квалификационных характеристик работников организации.

Далее в таблице 3 представлены преимущества и недостатки зарубежного и отечественного опыта развития системы внутрифирменной подготовки управленческих кадров организаций.

Таблица 3 — Преимущества и недостатки зарубежного и отечественного опыта развития системы внутрифирменной подготовки управленческих кадров организаций⁶²

| Признаки анализа | зарубежный опыт | отечественный опыт |
|------------------|---|--|
| | Преимущества | |
| Методы обучения | -максимальное внимание уделяется институциональной составляющей процессов внутрифирменной подготовки; -создаются копии реальных мест принятия управленческих решений, что позволяет моделировать систему управления организацией на фундаментальном и прорывном уровнях; | -реализуется интегрированный подход к организации внутрифирменной подготовке по критерию совокупного достигнутого квалификационного и компетентностного уровня управленческих работников организации; -активное развитие внутрикорпоративной культуры как сферы, обеспечивающей поддержку процессов внутрифирменной подготовки управленческих кадров в организации; |

⁶² Разработано автором

| Признаки анализа | зарубежный опыт | отечественный опыт |
|---------------------|---|--|
| | <p>-приоритет отдается построению опережающей технических прогресс системе внутрифирменной подготовки в организациях.</p> | <p>-реализуется научный подход к формированию групп внутрифирменной подготовки, а также к прогнозированию будущего уровня компетентности и квалификации управленческих работников организаций.</p> |
| Программы обучения | <p>-программа обучения моделируется с учетом текущей и прогнозируемой степени компетентности управленческих кадров;</p> <p>-реализуются как долгосрочные, так и краткосрочные программы внутрифирменной подготовки с учетом целей и задач деятельности управленческих кадров;</p> <p>-внутрифирменная подготовки нацелена на развитие исследовательских навыков управленческих кадров.</p> | <p>-внутрифирменная подготовка реализуется в форме внутреннего обучения и в форме консультирования, которые проводятся для отдельных управленческих работников, для отдельных подразделений в рамках специально разработанных программ;</p> <p>-приоритет отдается разработке тренинговых программ внутрифирменной подготовки управленческих кадров организации;</p> <p>-особый вид внутрифирменной подготовки управленческих кадров - адаптационное обучение управленческих работников, которое проводится для реализации целей по обеспечению успешности нахождения в организации работающих специалистов.</p> |
| Технологии обучения | <p>-широкий спектр специализированных тренингов подготовки управленческих кадров в меняющихся условиях деятельности организации;</p> <p>-активно применяются мультимедийные интерактивные программы внутрифирменной подготовки (Web-обучение);</p> <p>-реализуется широкий спектр программ языковой подготовки, а также подготовки навыков и умений работать в условиях цифровой среды.</p> | <p>-акцент делается на сочетание дистанционных и очных форм внутрифирменной подготовки, что дает возможность управленческим работникам сочетать опыт, знания, которые получены в рамках обучения с реальным выполнением профессиональных обязанностей в организации;</p> <p>-Корпоративные университеты организованы как важная образовательная, методическая, исследовательская и консультационная структура организаций, занятая, в том числе, и разработкой программ стратегического развития;</p> <p>-акцент в процессах внутрифирменной подготовки делается на разработку программ ротации, профессиональных стажировок, замещения должностей, что позволяет через выбор технологий обучения влиять на процессы кадрового развития организаций.</p> |

| Признаки анализа | зарубежный опыт | отечественный опыт |
|---|---|---|
| Влияние на социальную ответственность бизнеса | <p>-внутрифирменная подготовка приводит к росту уровня доходов всех категорий работников организаций;</p> <p>-в полной мере реализуются программы социальных лифтов для работников организаций;</p> <p>-активно культивируется воспитательная функция применительно к процессам внутрифирменной подготовки управленческих кадров в организации.</p> | <p>-при оценке результатов внутрифирменной подготовки в обязательном порядке происходит учет демонстрации управленческими работниками уровня приверженности ценностям организации, что гарантирует эффективное управление применительно к нестандартным кризисным ситуациям;</p> <p>-при планировании большинства программ внутрифирменной подготовки в организациях акцент делается на механики выстраивания доброжелательных отношений в коллективе между различными категориями работников, что повышает вероятность реализации работниками стратегий социально ответственного поведения;</p> <p>-системы мотивации участия во внутрифирменной подготовке выстроены так, чтобы помогать мобилизовать весь интеллектуальный потенциал управленческих работников, а также научить их генерировать новые умения и навыки.</p> |
| | Недостатки | |
| Методы обучения | <p>-есть пробелы в обеспечении должной мотивации к участию в программах внутрифирменной подготовки управленческих кадров;</p> <p>-сложная система координации деятельности специализированных отраслевых учебных центров, неотработанная система заказ-заданий на осуществление</p> | <p>-по итогу реализации программ внутрифирменной подготовки управленческих кадров не формируется единой системы знаний, Центров компетенций, определяющих потенциал развития управленческих работников;</p> <p>-при реализации программ внутрифирменной подготовки очень часто теряется учет специфики деятельности организаций, и, как следствие, программы подготовки являются сверхстандартизированными, что приводит к формированию у управленческих работников не нужных им навыков и умений.</p> |
| Программы обучения | <p>-требуется доработки система мониторинга и контроля результатов внутрифирменной подготовки управленческих кадров с точки зрения оценки полноты освоения новых умений, навыков;</p> <p>-система перемещений между рабочими местами в организациях-</p> | <p>-в программах внутрифирменной подготовки в недостаточной степени учитываются рекомендации и предложения Международной Организации по Трудом, что делает сложным процесс адаптации зарубежных методик подготовки к отечественным программам;</p> |

| Признаки анализа | зарубежный опыт | отечественный опыт |
|---|---|--|
| | партнерах для управленческих кадров не всегда обоснована с точки зрения долгосрочной стратегии формирования личностно-квалификационных характеристик управленческих кадров в организации. | -часто имеет место ситуация разработки слишком большого числа программ внутрифирменной подготовки, что затрудняет процесс менеджмента и процесс выбора реально необходимых для данного момента времени мероприятий по обучению управленческих работников в организации. |
| Технологии обучения | -пробелы в фундаментальной университетской подготовке управленческих кадров сложно нивелируются в рамках тренинговых технологий внутрифирменной подготовки; -нацеленность на самообразование в рамках внутрифирменной подготовки не всегда бывает оправданной с точки зрения возникновения нестандартных управленческих ситуаций в организациях. | -слабо реализуются формы нетворкинга в рамках внутрифирменной подготовки, нет мероприятий по стимулированию неформального общения, виртуального, между управленческими работниками из разных подразделений организаций; -слабо или недостаточно реализуются программы по обмену опытом через наставничество и организацию научно-методических конференций, раскрывающих ведущий опыт и управленческие практики; |
| Влияние на социальную ответственность бизнеса | -программы внутрифирменной подготовки платны для сотрудников, плюс их реализация не всегда прозрачна с точки зрения социальной составляющей; -акцент на развитие конкуренции между управленческими работниками организаций негативно влияет на социальную составляющую процессов внутрифирменной подготовки организаций. | -процессы внутрифирменной подготовки в организациях не дают запустить социальные лифты и от возможностей карьерного роста ограждены многие талантливые рабочие и служащие, которые потенциально могли стать качественными управленческими работниками; -в недостаточной степени развиты волонтерские формы поддержки процессов внутрифирменной подготовки в организациях. |

Данные таблицы 3 показывают значительный потенциал и основные направления развития для отечественных систем внутрифирменной подготовки управленческих кадров организаций, особенно в аспекте цифровизации процессов подготовки и нацеленности большинства отечественных организаций на повышение эффективности своей социальной политики.

Перейдем далее к уточнению комплекса показателей развития системы внутрифирменной подготовки управленческих кадров организаций.

2.2. Показатели развития системы внутрифирменной подготовки управленческих кадров организаций

Проведем анализ существующих показателей, которые характеризуют функционирование и развитие системы внутрифирменной подготовки управленческих кадров организаций. Оценка эффективности развития системы внутрифирменной подготовки управленческих кадров организаций — это ряд комплексных процедур анализа всех полученных знаний, а также приобретенных навыков, стратегического развития управленческих работников организаций⁶³. Оценка позволит понять насколько оправданны финансовые вложения в процессы внутрифирменной подготовки управленческих кадров организаций. На основе современных методов проводится анализ роста эффективности деятельности управленческих работников, оценка направлений улучшения компетенций, уровня профессионализма и уровня социальной ответственности управленческих работников. Также проведение оценки позволит организации дать прогноз уровня рациональности последующих вложений средств в систему внутрифирменной подготовки управленческих кадров организаций.

Оценку функционирования и развития системы внутрифирменной подготовки управленческих кадров проводят в силу того факта, что вузы могут справиться с запросами современного бизнеса в части подготовки эффективных управленческих работников. Следует указать на отставание программ вузов от изменяющихся требований организаций, а также от возрастающих ожиданий отдельных отраслей и сфер рынка⁶⁴. Как итог, потенциальный управленческий работник приходит в организации с уже неактуальными знаниями, непригодными для роста, а также развития организации. В силу этого,

⁶³ Киселева Г.С. Эффективность системы внутрифирменного обучения кадров на машиностроительных предприятиях: автореферат дис. ... кандидата экономических наук: 08.00.05 / Киселева Галина Сергеевна; [Место защиты: Сарат. гос. техн. ун-т им. Гагарина Ю.А.]. - Саратов, 2015. Стр. 14 (24 с.)

⁶⁴ Организационно-педагогические условия эффективной деятельности внутрифирменной системы подготовки специалистов. Бадаев Ю.Л. Научные исследования в образовании. 2009. № 4. С. 12-15.

организации вынуждены вкладываться в процессы внутрифирменной подготовки управленческих кадров и должны понимать насколько эффективно работает эта система.

Эффективно действующая организация готово вложить в ресурсы в процессы внутрифирменной подготовки управленческих кадров поскольку сама деятельность современных организаций связана с вложением средств для получения необходимого уровня прибыли, в том числе за счет рациональной и качественной работы управленческих работников. Здесь и возникают основные трудности оценки эффектов от развития системы внутрифирменной подготовки управленческих кадров организаций. Чтобы процедуры осуществлялись не ради проведения самой оценки, руководству организаций важно осознавать, что им делать с результатами оценки, стоят ли полученные результаты трансформации управленческих процессов вложенных средств организации. Рассмотрим далее основные цели проведения оценки эффективности развития системы внутрифирменной подготовки управленческих кадров организаций.

Оценка уровня эффективности развития системы внутрифирменной подготовки управленческих кадров – это заключительный этап развития управленческих работников в организациях различных отраслей и сфер деятельности⁶⁵. Ресурсы, которые направляются на реализацию программ внутрифирменной подготовки, следует рассматривать как инвестиции, обеспечивающие развитие управленческих работников организации. Эти вложения будут приносить отдачу применительно к росту уровня эффективности деятельности организаций, улучшения позиций организаций на рынке.

Важность и необходимость программ внутрифирменной подготовки управленческих кадров прямо пропорциональна периоду возможного эффективного использования всех полученных знаний для принятия качественных управленческих решений. Формирование ряда программ внутрифирменной

⁶⁵ Единство цели. Построение системы внутрифирменной подготовки персонала организации. Зунина Н. Кадровик. 2010. № 9-1. С. 40-45.

подготовки имеет задачу, как получение конкретных навыков управленческими работниками, так и формирование определенного позитивного и адаптивного типа социально ответственного поведения и мышления у управленческих кадров. В силу этого оценка эффективности развития системы внутрифирменной подготовки управленческих кадров сложно проводится напрямую, так как результаты будут связаны и достигнуты в течение длительного периода⁶⁶. Также, указанные результаты будут связаны с социально ответственным поведением, сознанием управленческих кадров, что не может быть точно и однозначно оценено.

Организации могут использовать любые возможные методы оценки эффективности развития системы внутрифирменной подготовки управленческих кадров. Следует, правда, учитывать, что осуществление количественного учета эффектов от внутрифирменной подготовки управленческих работников важно для последующего формирования адаптационного социального баланса в организации⁶⁷. При этом количественные методы оценки не позволяют организациям дать анализ результатов внутрифирменной подготовки управленческих кадров в части обеспечения понимания достигнутого уровня подготовки, соответствия данного уровня целям функционирования организации. Исключительно качественные методы оценки эффективности развития системы внутрифирменной подготовки позволят организациям определить эффективность данных процессов применительно к разным временным периодам.

Рассмотрим далее критерии оценки эффективности развития системы внутрифирменной подготовки управленческих работников организаций.

Первым критерием следует считать полученные мнения управленческих кадров о результатах внутрифирменной подготовки. Важно понимать, как

⁶⁶ Социально-экономическая оценка прогнозируемого эффекта внутрифирменного обучения в организациях. Морозова И.В. Управленческие науки в современной России. 2014. Т. 1. № 1. С. 426-429.

⁶⁷ Проблемы оценки результативности внутрифирменного обучения. Лисенков Д.Н. Экономика и управление: анализ тенденций и перспектив развития. 2014. № 15. С. 64-70.

сами управленческие работники оценивают эффективность процессов внутрифирменной подготовки. Должны быть в обязательном порядке получения мнения в отношении того, все ли мероприятия внутрифирменной подготовки были интересными, доступными и актуальными. Устроил ли управленческих работников уровень внутрифирменной подготовки, стиль работы наставников и преподавателей⁶⁸. Насколько качественно были подготовлены учебные и методические материалы, позволяющие улучшить отдельные компетенции и квалификацию управленческих работников. Опросы прошедших внутрифирменную подготовку управленческих работников проводятся устно и письменно (анкетирование).

Следующий критерий – это качество произошедших поведенческих изменений управленческих кадров организаций⁶⁹. Применяя различные методы самооценки, а также экспертной оценки можно установить, как изменилось рабочее поведение управленческого работника, который прошел внутрифирменную подготовку, а также в позитивную или негативную сторону произошли данные изменения. Для получения репрезентативных результатов следует дважды проводить подобную оценку: до начала внутрифирменной подготовки, а также после завершения. Возможный формат самооценки, экспертной оценки может быть закрытым или открытым с учетом требуемого уровня качества получаемых оценкой произошедших поведенческих изменений управленческих кадров организаций.

Третий критерий – полученные рабочие результаты управленческих кадров организаций. Для реализации данного критерия важно провести сравнение количественных и качественных результатов работы управленческих кадров, которые были зафиксированы до, а также после внутрифирменной подго-

⁶⁸ Критерии и показатели повышения качества внутрифирменной профессиональной подготовки работников технологического производства. Кириллов В.В. Современные проблемы науки и образования. 2014. № 4. С. 71.

⁶⁹ Разработка критериев оценки эффективности работы системы внутрифирменного обучения. Никитин М.В. Управление развитием персонала. 2005. № 1. С. 46-49.

товки. Показатели сравнения следует выбирать с учётом имеющей место специфики управленческих процессов. Для получения точных оценок следует заранее исключить влияние ряда факторов внешней и внутренней управленческой среды на принятый за базис показатель.

Следующий критерий связан с усвоением управленческими кадрами учебного материала в рамках процессов внутрифирменной подготовки. Следует давать оценку не только знаниям, навыкам и умениям, которые были приобретены управленческими работниками. Важно также еще и провести оценку изменениям в отношении управленческих работников к управленческим процессам, коллегам и клиентам⁷⁰.

Оценка качества усвоения материалов возможна как индивидуальная, так и групповая для всех участвующих во внутрифирменной подготовке управленческих работников. При проведении оценки следует применять методы проектных работ и контрольных заданий для управленческих работников, а также тестирование. Оценка должна проводиться дважды (перед началом внутрифирменной подготовки, и по окончании). В случае длительных программ внутрифирменной подготовки - ещё чаще для получения промежуточных результатов и с учетом необходимости учета корректив процессов внутрифирменной подготовки.

Наконец, пятый критерий оценки эффективности развития внутрифирменной подготовки управленческих кадров – это критерий эффективности затрат в организации. Финансово выгодным следует считать внутрифирменную подготовку управленческих кадров, чьи результаты обеспечили организации необходимую прибыль⁷¹.

Соответственно указанным выше критериям формируется и традиционная система оценки эффективности развития внутрифирменной подготовки

⁷⁰ Оценка эффективности внутрифирменного обучения. Сафонова М.Ю. автореферат диссертации на соискание ученой степени кандидата экономических наук / Российская экономическая академия им. Г. В. Плеханова. Москва, 2003

⁷¹ Программы внутрифирменного обучения персонала и оценка их эффективности. Иванова С.Н. диссертация на соискание ученой степени кандидата экономических наук / Москва, 2002

управленческих кадров организаций.

Рассмотрим далее основные модели проведения оценки уровня эффективности внутрифирменной подготовки управленческих кадров организаций.

На практике сегодня реализуется ряд моделей проведения оценки уровня эффективности внутрифирменной подготовки управленческих кадров организаций. Все указанные модели направлены на проведение анализа конкретных критериев и показателей. Главная модель – это четырехуровневая модель оценки уровня эффективности внутрифирменной подготовки управленческих кадров организаций по Киркпатрику⁷². Суть модели состоит в том, что данные мониторинга показывают, что чем больше у модели уровней применяется, тем сложнее процесс оценки, но более точен результат.

Прежде всего, проводится последовательная оценка возможной реакции обучающихся управленческих кадров (первый уровень), затем проводится оценка полученных знаний управленческими кадрами (второй уровень). На третьем уровне фиксируются изменения поведения управленческих работников после внутрифирменной подготовки. Финальная оценка – это оценка итоговых результатов от внутрифирменной подготовки управленческих кадров для организации (четвертый уровень). Данный четвертый уровень показывает руководству организации, сколь ценной является программа внутрифирменной подготовки для управленческих кадров.

В настоящее время происходит доработка модели в части включения в модель пятого уровня оценки – оценка уровня рентабельности вложений в процессы внутрифирменной подготовки управленческих кадров организаций. Подобная модель оценки уровня эффективности внутрифирменной подготовки управленческих кадров организаций – это модель Дж. Филипсома⁷³. Данный исследователь добавил в четырехуровневую модель Киркпатрика до-

⁷² Киркпатрик Д.Л., Киркпатрик Д.Д. Четыре ступеньки к успешному тренингу: практическое руководство по оценке эффективности обучения. М: Эйч Ар Медиа, 2008. Стр. 46 (128 с.) (пер. с английского М. Чомахидзе-Дорониной)

⁷³ Phillips P., Phillips J. — “Real world training evaluation” — ATD, 2016

полнительный пятый уровень, связанный с оценкой ROI. Этот показатель позволяет проанализировать отдачу от вложений в процессы внутрифирменной подготовки управленческих кадров организаций. Также вместе с определением ROI часто определяют показатель, связанный с оценкой срока окупаемости от вложений в мероприятия внутрифирменной подготовки управленческих кадров. Еще одна интересная модель оценки уровня эффективности внутрифирменной подготовки управленческих кадров организаций – модель «Таксономии Блюма»⁷⁴. Модель включает в себя три перекрывающиеся части или сферы, а именно ЗУН. Здесь знания связаны с когнитивной сферой управленческих работников, установки связаны с эмоциональной сферой управленческих работников, навыки с психомоторной сферой управленческих работников организаций. Модель похожа на многоуровневую модель Киркпатрика, правда, на ее основе нельзя осуществить финансовую оценку уровня эффективности внутрифирменной подготовки управленческих работников. В силу чего сложно понять, насколько оправдан выбор и применение отдельных программ внутрифирменной подготовки. Руководство организации при реализации модели «Таксономии Блюма» может понять, возрос ли современный уровень профессионализма управленческих работников и как данный факт отразился на их работе и работе организации в целом.

В аспекте представленных моделей рассмотрим основные методы оценки уровня эффективности внутрифирменной подготовки управленческих работников организаций. Можно выделить четыре главных метода оценки полученных результатов внутрифирменной подготовки. В рамках первого метода осуществляется анализ знаний и способностей управленческих работников в ходе и по завершению мероприятий внутрифирменной подготовки. В рамках второго метода дается оценка профессиональным знаниям и навыкам конкретно применительно к условиям рабочего места управленческого работника. Третий метод связан с оценкой влияния внутрифирменной подготовки

⁷⁴ Bloom, B. S.; Engelhart, M. D.; Furst, E. J.; Hill, W. H.; Krathwohl, D. R. (1956)

на параметры управленческих процессов в организации⁷⁵. Четвертый метод связан с осуществлением экономических оценок процессов внутрифирменной подготовки управленческих кадров организаций.

Реализуя и комбинируя различные методы оценки, устанавливается уровень овладения необходимыми профессиональными навыками и знаниями у управленческих работников. Здесь применяется экзамен в классической его форме, а также отдельные «проверочные ситуации» для управленческих работников. Также часто непосредственный руководитель управленческого работника проводит оценку его профессиональных навыков и знаний применительно к условиям конкретной управленческой ситуации в организации⁷⁶.

Результаты от всех полученных знаний управленческими работниками оцениваются в рамках соответствующих формул, а также опытным путем за определенный временной интервал — до года после завершения внутрифирменной подготовки. За указанный промежуток времени появляются возможности оценить значимость знаний, приобретенных управленческим работником в процессе внутрифирменной подготовки. Реализация представленных выше методов позволит установить уровень практического использования управленческими работниками всех полученных знаний, навыков и умений.

При оценке уровня эффективности внутрифирменной подготовки управленческих кадров организаций важно установить уровень влияния внутрифирменной подготовки управленческих работников на параметры управленческих процессов организаций. Фактически, это следует рассматривать как ключевой оценочный уровень, связывающий результаты внутрифирменной подготовки с требованиями, которые важны для эффективной работы, а также развития организации. Показатели подобной оценки выражаются часто в измеримых

⁷⁵ Разработка системы оценки эффективности внутрифирменного обучения. Руневский В.И. Интеграл. 2010. № 6. С. 134.

⁷⁶ Критерии оценки эффективности управления системой внутрифирменного обучения. Кулькова И.А. В книге: Современные управленческие технологии: от теории и методологии к практическим решениям. Монография. Под научной редакцией И.Н. Ткаченко. Екатеринбург, 2016. С. 116-137

физических величинах, таких, например, как уровень численности управленческих работников, уровень текучести управленческих кадров.

Все выше представленное, тем не менее, позволяет нам утверждать, что в современной практике нет комплексных методов оценки, чье применение позволило бы точно определить уровень влияния внутрифирменной подготовки на конкретные факторы деятельности организации. При этом проведение экономической оценки результативности внутрифирменной подготовки управленческих кадров базируется исключительно на целесообразности вложения ресурсов в исследуемые процессы. Как главный критерий здесь принимается размер получения чистого дополнительного дохода по факту реализации программ внутрифирменной подготовки управленческих кадров.

Также можно отметить, что, как показывает современная практика, сегодня проблемой выступает не важность оценки уровня эффективности внутрифирменной подготовки или отсутствие процессов оценки в организациях, а необходимость установления определенного выбора конкретного алгоритма оценки, полностью понятного и прозрачного для всех участников внутрифирменной подготовки. Современные организации должны быть в достаточной степени внимательны здесь, чтобы не направлять своих управленческих работников на бесполезные программы внутрифирменной подготовки, не позволяющие получить необходимый эффект и приращение навыков и умений управленческих работников работать в сложных социально-экономических условиях с необходимым уровнем своей социальной ответственности.

В аспекте всего этого далее приводятся авторские показатели, характеризующие функционирование и развитие системы внутрифирменной подготовки управленческих кадров организации в интересах социальной ответственности бизнеса. Прежде всего, это показатель эффективности внутрифирменной подготовки управленческих кадров организации равный процентному отношению числа работников, у которых повысилась квалификация к общему числу работников, которые проходили обучение. Позитивные значения показателя находятся в интервале [90; 100].

Следует отметить, что факт повышения квалификации должен определяться по результатам входного и выходного компьютерного контроля квалификации обучаемых. В начале и в конце обучения обучаемый проходит компьютерное квалификационное тестирование. В ходе входного и выходного контроля определяются соответственно оценки входного V_i и выходного контроля W_i по каждому обучаемому по i -му виду знания, умения.

Следует также принять, что у обучаемого повысилась квалификация, если процентное отношение $[(W_i > V_i) : (\text{число видов знаний } i)] * 100 \geq 80 \%$.

Следующий авторский показатель – это показатель результативности внутрифирменной подготовки управленческих кадров организации равный процентному отношению числа работников, у которых повысились результаты труда после прохождения обучения к общему числу работников, которые проходили обучение. Позитивные значения показателя эффективности находятся в интервале $[90; 100]$.

Здесь оценка результатов управленческого труда зависит от уровня иерархии должности работника и функциональной специфики труда и может определяться самыми различными методами⁷⁷.

Нами предлагается оценивать результаты труда работника путем анализа степени достижения целевых показателей деятельности работников. Обозначим через R_j - множество позитивных значений j - го целевого показателя, а через r_j^0 и r_j^1 - конкретные значения j - го целевого показателя соответственно

⁷⁷ Бизюкова И. В. Кадры управления : подбор и оценка : учебное пособие. - Москва: Изд. дом Международного ун-та в Москве, 2016. - 171 с.; Кадровый резерв и оценка результативности труда управленческих кадров: Практ. пособие / Сост. В. В. Травин, В. А. Дятлов. - М.: Дело, 1995. - 176 с.; Балабан В. А. Результативность управленческого труда и методы ее оценки. – Владивосток: Дальневост. гос. акад. экономики и упр., 1997. - 124 с.; Валуйских С. А. Методические основы проектирования систем оценки эффективности труда управленческого персонала на промышленных предприятиях: На примере работников финансово-экономических служб предприятий легкой промышленности: автореферат дис. ... канд. эконом. наук: 08.00.05 / - СПб: С.-Петербург. гос. ун-т технологии и дизайна. 2004. - 20 с.; Толмачев Р. А. Повышение эффективности оценки трудовой деятельности руководителей коммерческих компаний: автореферат дис. ... кандидата экономических наук 08.00.05 -М.: Моск. гуманитар. ун-т, 2005. - 22 с.; Бахтаиров А. В. Комплексная оценка управленческого персонала в системе кадрового менеджмента: дис ... канд. эконом. наук: 08.00.05. - Иркутск, 2002. - 176 с.)

до и после прохождения обучения. Принимается, что результат труда работника повысился после обучения, если соблюдаются два условия:

-процентное отношение $[(r_j^1) : (\text{число целевых показателей } j)] * 100 \geq 80 \%$;

где $(r_j^1 \in R_j)$;

- $[(\text{число } r_j^1) : (\text{число } r_j^0)] * 100 \geq 120 \%$; где $(r_j^1 \in R_j), (r_j^0 \in R_j)$

Еще один важный авторский показатель - показатель развития внутрифирменной подготовки управленческих кадров организации равный процентному отношению числа позитивных показателей эффективности и результативности за анализируемый период динамики (2, 3, 4 ... N лет \) к общему числу показателей. Позитивные значения показателя находятся в интервале [80; 100]. Для наглядности должны приводиться примеры расчета этого показателя за 1 год и 4 года. Признак наличия позитивного показателя должен обозначаться знаком «+» (таблица 4).

Таблица 4 — Пример расчета показателя развития внутрифирменной подготовки управленческих кадров организации⁷⁸

| | |
|------------------|------|
| Показатели | 2018 |
| Эффективность | + |
| Результативность | |

| | | | | |
|------------------|------|------|------|------|
| Показатели | 2018 | 2019 | 2020 | 2021 |
| Эффективность | + | + | + | + |
| Результативность | | + | + | + |

В первой части таблицы 1 число позитивных показателей равно 1, общее число показателей равно 2, во второй части таблицы 1 число позитивных показателей равно 7, общее число показателей равно 8. Показатель эффективности развития внутрифирменной подготовки управленческих кадров организации равен за 1 год $(1:2)*100 = 50 \%$; за 4 года $(7:8)*100 = 87,5 \%$.

⁷⁸ Разработано автором

Учитывая направление нашего исследования, касающегося развития системы внутрифирменной подготовки управленческих кадров организаций в интересах повышения социальной ответственности бизнеса необходимо оценить изменение социальной ответственности обучаемых работников в результате их обучения, а также оценить изменение социальной ответственности управленческих кадров организации.

Следует напомнить, что социальная ответственность – это личностное качество, измерить которое достаточно сложно. Для оценки можно использовать три основных метода: психологическое тестирование (например, тест Р.Б. Кеттелла по фактору G «Низкое супер-эго» - «Высокое супер-эго»; Опросник ДУМЭОЛП - диагностика уровня морально-этической ответственности личности; тест «Ответственный ли Вы человек?» (А. Махнач); шкала социальной ответственности (Л. Берковица и К. Луттермана (К. Муздыбаев)); личное интервью; ассесмент-центр (Ассесмент-центр, или центр оценки (от англ. assessment centre) — один из методов комплексной оценки персонала, основанный на использовании взаимодополняющих методик, ориентированный на оценку реальных качеств сотрудников, их психологических и профессиональных особенностей, соответствия требованиям должностных позиций, а также выявление потенциальных возможностей специалистов. На сегодняшний день ассесмент-центр является одним из наиболее точных методов оценки компетенции сотрудников. Состав процедур ассесмент-центров (АЦ) может варьироваться. Чаще всего АЦ состоит из трёх основных блоков: Деловые игры (моделирующие упражнения), Интервью, Тесты и опросники.

В аспекте всего сказанного предлагается следующий авторский показатель, а именно: показатель динамики социальной ответственности работников в результате внутрифирменной подготовки равен процентному отношению числа работников, у которых в результате обучения повысилась социальная ответственность к общему числу работников, которые проходили обучение. Позитивные значения показателя качества находятся в интервале [90; 100].

Факт повышения социальной ответственности определяется по результатам входного и выходного компьютерного тестирования социальной ответственности обучаемых. В начале и в конце обучения обучаемый проходит компьютерное тестирование. В ходе входного и выходного контроля определяются соответственно оценки входного O_0 и выходного контроля O_1 по каждому обучаемому. Принимается, что у обучаемого повысилась социальная ответственность, если ($O_1 > O_0$).

Коэффициент корреляции. В итоге влияние развития внутрифирменной подготовки управленческих кадров организаций на повышение социальной ответственности бизнеса предлагается путем расчета коэффициента корреляции между изменением показателей результатов труда и социальной ответственности после обучения. Коэффициент корреляции равен процентному отношению числа совпадений позитивных изменений результатов труда и социальной ответственности после обучения к общему числу обученных работников за отчетный год. Позитивные значения коэффициента корреляции - [80,100].

Для наглядности ниже в таблице 5 приведен расчет коэффициента корреляции для 6 работников, который равен $(2:6) * 100 = 33 \%$.

Таблица 5 — Пример расчета коэффициента корреляции⁷⁹

| Обучаемый работник | Изменение результатов труда после обучения | Изменение социальной ответственности после обучения |
|--------------------|--|---|
| 1 | + | |
| 2 | + | + |
| 3 | | + |
| 4 | | |
| 5 | + | |
| 6 | + | + |

В свою очередь, показатель социальной эффективности бизнеса определяется модифицированными для случая влияния внутрифирменной подготовки на социальную ответственность бизнеса, известными в научной литературе тремя индексами.

⁷⁹ Разработано автором

1. Индекс лояльности NPS (Net Promoter Score) показывает, воспринимают ли управленческие работники (респонденты опроса) социальную политику своей организации в качестве эталонной и готовы ли они рекомендовать своим друзьям и знакомым, работающим в других организациях, применение положений реализуемой у них социальной политики. Его просто измерить и так же просто интерпретировать: Спрашиваете, с какой вероятностью по шкале от нуля до десяти работник порекомендует применение положений реализуемой у них социальной политики своим друзьям и знакомым, работающим в других организациях: 0 — никогда и ни за что, 10 — обязательно. Полученные ответы делите на три группы, в процентах. Критики — те, кто поставил от 0 до 6. Нейтралы — те, кто поставил 7 или 8. Промоутеры — те, кто дал вам 9 и 10 баллов. Вычитается процент критиков из процента промоутеров — это и будет NPS.

2. Индекс удовлетворенности CSI – измеряет степень удовлетворенности работников организации влиянием внутрифирменной подготовки на повышение уровня их социальной ответственности. В ходе опроса управленческих работников (респонденты) просят оценить по 10-балльной шкале важность каждого из параметров и отношение к ним. Параметры, рассматриваемые с позиции повышения социальной ответственности работника следующие: качество обучения, комфортность обучения, компетентность преподавателей и наставников, уровень технологии обучения, влияние обучения на результаты деятельности. Суммируются оценки по каждому из параметров и переводятся в проценты. Например, 5 респондентов поставили оценки по выбранному параметру «качество обучения»: 5, 6, 6, 7, 5. $(5+6+6+7+5)/5=5,8$. $5,8/10*100=58\%$ - это низкий индекс CSI. Кроме того, надо правильно «интерпретировать» полученные оценки: баллы от 1 до 6 считаются отрицательными. Если 1 или 2 ставит явно недовольный респондент, то 5 или 6 – человек, который просто мягче выражает недовольство. Оценки 7 и 8 считаются нейтральными, и только 9 и 10 – положительными. Высоким считается показатель удовлетворенности CSI, превышающий 95%. Инте-

гральный показатель CSI равен процентному отношению числа высоких локальных индексов по параметрам к общему числу параметров и считается позитивным, если он больше или равен 80%

3. Индекс удовлетворенности CSAT работников влиянием результатов обучения на их социальное положение. Назовем довольными тех, кто дал оценку выше нейтральной; при использовании 10-ти балльной шкалы это будут работники с оценками 8-10. Для расчета индекса следует количество довольных работников разделить на общее количество респондентов. Индекс выражается в процентах, поэтому результат необходимо умножить на 100%. Важно также указать на тот факт, что интегральный показатель социальной эффективности бизнеса не рассчитывается. Показатель социальной эффективности бизнеса определяется этими тремя индексами, что показывает его оценку с трех разных точек зрения.

Таким образом, отметим, что на основе анализа лучших практик и методов развития системы внутрифирменной подготовки управленческих кадров нами предложены показатели ее оценки в интересах социальной ответственности бизнеса. В качестве основных обосновано использование показателей: эффективности и результативности, характеризующих прирост квалификации работников и результатов их труда, соответственно; развития системы внутрифирменной подготовки, определяющего степень сопоставимости значений эффективности и результативности; динамики социальной ответственности работников в результате внутрифирменной подготовки; коэффициента корреляции между изменением результатов труда работника и его социальной ответственности после обучения. Использование предложенных показателей позволяет не только объективно оценить уровень внутрифирменной подготовки управленческих кадров, но и определить степень ее влияния на динамику социальной ответственности бизнеса. Перейдем далее к рассмотрению основных составляющих механизма развития системы внутрифирменной подготовки управленческих кадров организаций.

2.3. Механизм развития системы внутрифирменной подготовки управленческих кадров организаций

Раскроем, прежде всего, теоретическое и практическое предназначение механизма развития системы внутрифирменной подготовки управленческих кадров организации в интересах повышения социальной ответственности бизнеса.

Теоретическое предназначение механизма развития системы внутрифирменной подготовки управленческих кадров организации в интересах повышения социальной ответственности и социальной эффективности бизнеса состоит в том, что на концептуальном уровне происходит структуризация ядра процессов повышения уровня личностно-квалификационного потенциала управленческих работников организации через интеграцию мероприятий обучения и аттестации, объединяющих в единое целое представителей администрации и трудового коллектива преподавателей и наставников из профессионального сообщества, что позволяет на высоком уровне координировать работу всех блоков механизма и усилить факторы мотивации ответственного социально-экономического поведения работников. В свою очередь, практическое предназначение механизма развития системы внутрифирменной подготовки управленческих кадров организации в интересах повышения социальной ответственности и социальной эффективности бизнеса состоит в том личностно-квалификационного потенциала работников состоит в том, что обеспечивается рациональное и адаптированное с учетом факторов внешней и внутренней среды осуществление процессов отбора кандидатов для обучения, разработки программ и методов индивидуальной и групповой подготовки кадров, реализации контроля знаний, умений и навыков; а также оценки эффективности развития системы внутрифирменной подготовки по критерию роста уровня социальной ответственности и социальной эффективности бизнеса.

Далее на рисунке 4 представлен механизм развития системы внутрифирменной подготовки управленческих кадров организации в интересах повышения социальной ответственности бизнеса.

Представим далее расшифровку отдельных элементов механизма развития системы внутрифирменной подготовки управленческих кадров организации в интересах повышения социальной ответственности бизнеса.

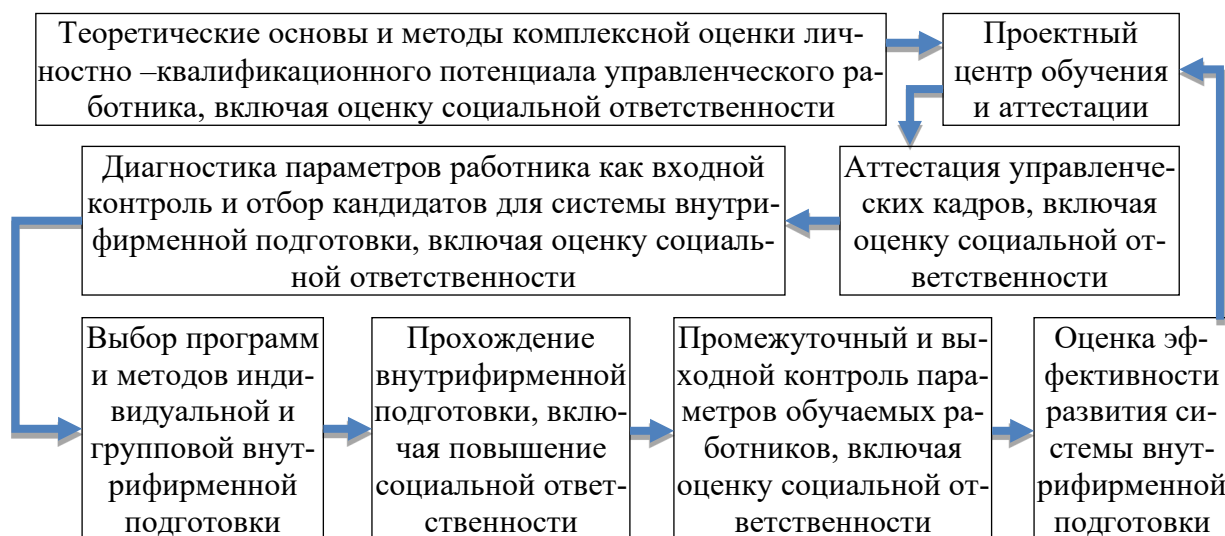


Рисунок 4 – Механизм развития системы внутрифирменной подготовки управленческих кадров организации в интересах повышения социальной ответственности бизнеса

Методы комплексной оценки личностно-квалификационного потенциала управленческих работников. Личностно-квалификационный потенциал – это текущий и потенциальный набор навыков, знаний, умений и различных личных качеств, позволяющих управленческому работнику выполнять свои функции индивидуально и в команде, быть эффективным и поступательно развиваться. Личностно-квалификационный потенциал управленческого работника связан и зависят от целей и функционала конкретной управленческой должности в организации⁸⁰. Также следует отметить, что требования к личностно-квалификационному потенциалу управленческих работников формируются с учетом ценностей и целей развития организации. Применительно к различным организациям, даже находящимся в рамках одной отрасли, параметры личностно-квалификационного потенциала управленческих работников могут

⁸⁰ Петросян Д. С. Организационно-методические основы оценки управленческих кадров: межотраслевые аспекты: диссертация ... кандидата экономических наук: 08.00.05. – М.: МИНХ, 1986. Стр. 54 (192 с.)

значительно различаться. В этих условиях комплексная оценка личностно-квалификационного потенциала управленческих работников позволяет выявить наиболее значимые характеристики управленческих работников⁸¹. Также указанная оценка помогает принять адекватные и качественные управленческие решения по оценке соответствия работников занимаемым должностям.

Важным результатом комплексной оценки следует считать формирование системы индивидуальных и групповых планов внутрифирменной подготовки и развития. Наконец, комплексная оценка личностно-квалификационного потенциала управленческих работников позволит сформировать кадровый резерв, а также установить потенциальных лидеров для осуществления стратегических изменений в организации⁸².

Существует ряд методов комплексной оценки личностно-квалификационного потенциала управленческих работников организаций. Прежде всего, следует указать на группу психодиагностических методов, куда можно отнести тесты способностей управленческих работников, группу мотивационных и личностных опросников, а также специальные психофизиологические методы оценки.

Затем идет группа методов проведения комплексной оценки личностно-квалификационного потенциала управленческих работников на конкретных рабочих местах. Особенно здесь следует обратить внимание на проведение наблюдений и супервизии за управленческими работниками⁸³.

Третья группа методов комплексной оценки личностно-квалификационного потенциала управленческих работников в организации – это симуляционные методы. Здесь, в частности, следует указать на деловые и ролевые игры,

⁸¹ Победенный В. Д. Совершенствование системы оценки управленческих кадров диссертация ... кандидата экономических наук: 08.00.05. - Москва, 1982. Стр. 88 (195 с.)

⁸² Бахтаиров А. В. Комплексная оценка управленческого персонала в системе кадрового менеджмента: диссертация ... кандидата экономических наук: 08.00.05. - Иркутск, 2002. Стр. 49 (176 с.)

⁸³ Колесник В. И. Деловая оценка управленческого персонала при отборе в кадровый резерв: На прим. машиностроит. предприятий: диссертация ... кандидата экономических наук: 08.00.05. - Москва, 1997 стр. 60 (183 с.)

создание ассесмент-центр, на проведение кейс-тестингов управленческих работников.

Наконец, четвертая группа методов комплексной оценки личностно-квалификационного потенциала – это группа глубинных методов оценки управленческих работников, которая включает в себя проведение индивидуальных бесед, собеседований для фиксации убеждений, ценностей и мотивов работников в организации. Также следует указать на важные принципы проведения комплексной оценки личностно-квалификационного потенциала управленческих работников, а именно на принципы объективности и надежности процедур оценки, комплексности и достоверности проводимой оценки.

Важно также понимать, что личностно-квалификационный потенциал управленческого работника обеспечивает эффективную деятельность работника применительно к ситуациям корпоративных изменений, включая и давление на работника организационной среды организации, ежедневных стрессов, понимания важного перманентной учебы и развития, наконец, нестабильной внешней и внутренней конкуренции за рабочие места⁸⁴.

Кроме этого, личностно-квалификационный потенциал управленческого работника следует считать критическим параметром применительно ко «входу» работника в организации, предиктором продвижения данного работника в рамках карьерной лестницы в организации. Также личностно-квалификационный потенциал управленческого работника является важным фактором эффективного освоения работником разных функциональных ролей в организации⁸⁵.

В завершении рассмотрения методов комплексной оценки личностно-квалификационного потенциала управленческих работников в организации укажем на основные направления проведения оценки данных работников, а

⁸⁴ Хруцкий В. Е. Оценка персонала. Критика теории и практики применения системы сбалансированных показателей / В. Е. Хруцкий, Р. А. Толмачев. - 2-е изд., перераб. и доп. – М.: Финансы и статистика, 2009. Стр. 111 (222 с.)

⁸⁵ Теория и практика управления персоналом: традиционные и новые направления. Авт. коллектив - Столярова А.Н., Петросян Д.С., Леонова Ж.К., Панасенко С.В., Лочан С.А., Максимова Ю.Ю., Русакович М.В., Машин Д.В., Зверев Д.Н., Гарибянц Г.С. Москва, 2021

именно: проведение комплексной оценки в рамках подбора и адаптации работников к рабочим местам в организации, проведение комплексной оценка уровня и достаточности развития личностно-квалификационного потенциала с точки зрения соответствия занимаемой управленческой должности, и, наконец, проведение глубинной оценки управленческих компетенций, а также личностно-квалификационного потенциала управленческих работников в рамках уточнения карьерных перспектив работника в организации.

Также следует отметить, что комплексная оценка личностно-квалификационного потенциала управленческих работников в организации эффективно работает в случае, когда она имеет смысл применительно к руководителю организации или для самих управленческих работников. Важно, чтобы комплексная оценка учитывала особенности и обеспечивала закрытие реальные потребности в управленческих кадрах для организации.

Проектный центр обучения и аттестации. Представим далее цели, задачи и функции проектного центра обучения и аттестации как организационного ядра механизма развития системы внутрифирменной подготовки управленческих кадров организаций, объединяющего в своем составе помимо представителей администрации и трудового коллектива преподавателей и наставников из профессионального сообщества, что позволяет ему координировать работу всех блоков механизма и выступать в качестве мотиватора ответственного социально-экономического поведения работников.

Целями создания проектного центра обучения и аттестации выступают следующие цели:

- обеспечить реализацию управленческих нововведений в организации, а также обеспечить проведение реорганизации организации для соответствия изменившимся условиям деятельности и выявленным тенденциям в развитии выбранной экономической отрасли;

- обеспечение удержания ценных управленческих кадров в организации через поступательное развитие их личностно-квалификационного потенциала и рациональную интеграцию в социальные и карьерные лифты в организации;

-обеспечение развития корпоративной культуры и повышения уровня социальной ответственности как управленческих работников, так и самого бизнеса в целом⁸⁶;

-обеспечение внедрения в организации механизмов непрерывного повышения личностно-квалификационного потенциала управленческих работников, а также обеспечение повышения эффективности деятельности организации в целом;

-обеспечения адаптации в управленческой деятельности в организации наилучших управленческих практик с точки зрения развития в управленческих работников требуемых знаний, умений и навыков.

Перейдем теперь к рассмотрению задач создания проектного центра обучения и аттестации управленческих работников в организации. Главная задача создания проектного центра обучения и аттестации – постоянное и своевременное обеспечение организации компетентными управленческими работниками, которые соответствуют корпоративной культуре и модели социально-ответственного поведения организации.

В свою очередь типовыми задачами создания проектного центра обучения и аттестации являются следующие задачи:

-обеспечение подготовки управленческих кадров по требуемым компетенциям применительно к дефициту подобных работников на национальной и локальных рынках труда, в рамках реновации организации или переквалификации работников, а также в рамках изменении видов основной деятельности организации;

-обеспечение освоения новых управленческих технологий. Работа проектного центра обучения и аттестации должна быть организована с учетом обеспечения опережающей подготовки управленческих работников в рамках происходящих изменений в отрасли;

⁸⁶ Внутрифирменное обучение как механизм формирования корпоративной культуры образовательного учреждения. Буева И.И. Вестник Оренбургского государственного университета. 2006. № 1-1 (51). С. 59-66.

-обеспечение качественной и эффективной аттестационно-оценочной работы применительно к оценке результатов внутрифирменной подготовки управленческих кадров, повышению их квалификации или переквалификации управленческих работников. Возможным результатом реализации указанной задачи может быть формирование резерва управленческих работников в организации⁸⁷;

-обеспечение компетентностно-развивающей внутрифирменной подготовки управленческих работников, которое призвано сформировать у управленческих работников универсальные компетенции, в том числе, применительно к области социальной ответственности работников;

-обеспечение внутрифирменной подготовки управленческих кадров для повышения эффективности функционирования системы управления организацией и рациональности, прозрачности организационной структуры организации;

-обеспечение адаптации новых управленческих работников к требованиям и условиям работы в организации, а также обеспечение построения эффективных систем наставничества в организации⁸⁸;

-обеспечение формирования баз знаний, а также информационных библиотек применительно к накоплению внутрикорпоративных управленческих технологий, обеспечение систематизации информации, а также сохранения профессиональных достижений и инновационных наработок в сфере управления организацией. Результат реализации данной задачи - разработка комплекса программ внутрифирменной подготовки для последующего моделирования матрицы компетенций управленческого работника в организации;

-обеспечение коллективной работы применительно к решению возникающих проблем управления организацией, а также обеспечение усиления ком-

⁸⁷ Развитие человеческих ресурсов на основе системы внутрифирменного обучения. Ананченко П.И. Ученые записки Российской Академии предпринимательства. 2015. № 43. С. 231-236.

⁸⁸ Внедрение системы внутрифирменного обучения сотрудников на базе созданного корпоративного учебного центра. Зенина Г.Д., Матяшова В.В., Пшеничникова И.В. Управление строительством. 2018. № 4 (13). С. 102-106.

муникаций между управленческими работниками для реализации цели по созданию коллективного творческого разума в организации.

Наконец, функциями проектного центра обучения и аттестации являются следующие функции:

-обучающая функция, связанная с необходимостью обучать управленческих работников всех уровней для соответствия организации требованиям современной цифровой экономики;

-функция управления знаниями, которая позволяет консолидировать опыт управленческих работников организации, а также распространять этот опыт и наилучшие управленческие практики на партнеров организации;

-функция социально-ответственного поведения, центр обучения и аттестации должен выступать как единый центр корпоративной культуры, при этом центр должен обеспечивать сохранение и приумножение ценностей организации применительно к реализации мероприятий социальной ответственности для управленческих работников;

-инновационная функция, центр обучения и аттестации должен рассматриваться как центр разработки широкого спектра управленческих инноваций.

Аттестация управленческих кадров. Аттестация управленческих кадров — это фиксация уровня текущей квалификации, а также умений и знаний управленческих работников организации. Процедуры аттестации помогают дать оценку соответствия управленческого работника занимаемой должности, кроме этого, появляются возможности оценить степень профессиональной подготовки работника с точки зрения понимания его соответствия уровню задач, которые сегодня решает организация⁸⁹.

Ключевая цель проведения аттестации управленческих кадров связаны с изучением текущего уровня профессиональных знаний, навыков и умений управленческих работников. Базируясь на указанных данных в организации

⁸⁹ Синявец Татьяна Диагностика персонала: Сократить? Найти резерв? // Кадровик. - 2009. - № 7. - с. 12-19

будут приниматься решения, связанные с последующей рациональной расстановкой управленческих кадров. Иными словами, цель проведения аттестации управленческих кадров связана с изучением того, на каком уровне эффективности следует использовать управленческих работников с точки зрения повышения результативности деятельности организации. При этом следует указать на тот факт, что порядок осуществления аттестации связан с последовательным решением все поставленных задач развития организации, а также с достижением цели обеспечения необходимого уровня социальной эффективности бизнеса.

Также в качестве одной из целей проведения аттестации управленческих работников можно рассматривать цель по выявлению наиболее слабых управленческих работников⁹⁰. Это необходимо для обеспечения конкурентоспособности управленческих решений в организации и здесь, по факту аттестации, руководство организации будет подбирать пути для устранения недочётов управленческих работников, отправляет данных работников на внутрифирменную подготовку, прикрепляет к ним опытных наставников.

Наконец, в ряде источников указывается еще ряд целей проведения аттестации управленческих кадров, а именно: выявить уровень мотивации управленческих работников; установить вектор социально ответственного поведения управленческих работников на ближайшую перспективу; повысить уровень дисциплинированности управленческих работников; проверить, насколько управленческие работники разделяют ценности и соответствуют корпоративной культуре организации.

Укажем теперь на основные задачи проведения аттестации управленческих кадров в организации. Основными задачами здесь следует считать задачи по⁹¹:

-определению уровня соответствия управленческого работника занимаемой должности в организации;

⁹⁰ Вудкович - Стадник А.А. Оценка персонала. Четкий алгоритм и качественные практические решения. - М.: ЭКСМО, 2008

⁹¹ Юрганова Е. Управленческий труд; оценка, мотивация, стимулирование // Человек и труд. - 2008. - № 2. - с. 73-75

-формированию в организации коллектива профессионалов с необходимым уровнем социально-ответственного поведения;

-созданию широкого спектра условий, которые необходимы для продвижения управленческих работников в рамках карьерной лестницы организации;

-активизации потребностей у управленческих работников применительно к обеспечению роста уровня своего профессионализма соответственно решаемым задачам организации;

-выявлению потребностей управленческих работников во внутрифирменной подготовке, в повышении квалификации конкретных управленческих работников организации.

Важно понимать, что проведение аттестации ориентировано на определение того, требуются ли организации дополнительные управленческие работники с высоким уровнем личностно-квалификационного потенциала. Также, аттестация способствует фиксации широкого спектра проблем в управлении организацией, приводит к формированию кадрового резерва в организации, позволяет оценить уровень эффективности деятельности организации. Очень часто посредством учета результатов аттестации происходит определенный пересмотр уровня заработной платы управленческих работников в организации⁹². Укажем далее на основные типы проведения аттестации управленческих работников в организации:

-очередная аттестация, которая обязательна для всех управленческих работников организации (проводится, как правило, 1 раз в период 2 лет для управленческих работников организации);

-при принятии решений о повышении управленческих работников в должности. В данном случае процедура аттестации позволяет в полной мере понять уровень готовности управленческого работника к осуществлению карьерного роста в организации;

-по факту окончания периода испытательного срока для управленческого

⁹² Горшкова Л. Оценка управленческого персонала: параметры и методы // Человек и труд. - 2008. - № 3. - с. 79-82

работника применительно к проверке уровня готовности работника к адаптации в организации;

-в случае перемещения управленческого работника в другую службу организации при изменении функциональных обязанностей работника.

Приведем далее основные методы проведения аттестации управленческих работников в организации⁹³:

-проведение собеседований с управленческими работниками с начальником, с представителями комиссии по аттестации. Собеседования с управленческими работниками проводятся посредством открытых вопросов, ответов применительно к профессиональной тематике, к выяснению текущего и потенциального уровня развития управленческого работника, планов, ожиданий, модели социально ответственного поведения работника;

-проведение тестирований управленческих работников (порядка 50 вопросов применительно к профессиональным темам, темам социально ответственного поведения с определенным количеством правильных ответов);

-проведение собеседований и тестирования управленческих работников (как комплексный метод по оценке знаний, умений и навыков, а также уровня личностного и квалификационного развития управленческого работника).

Собеседование - достаточно субъективный метод аттестации управленческих работников. Собеседование применяется в рамках приема на работу, а также в рамках оценки уровня адаптации управленческих работников. Преимущества проведения собеседования – наличие полноценного переговорно-личного процесса с потенциальными управленческими работниками организации. В свою очередь, тестирование представляет собой обезличенную форму оценки личностно-квалификационного потенциала управленческого работника, которая позволяет в форме теста установить уровень знаний, умений и навыков управленческого работника. Ответы на вопросы приводят к понима-

⁹³ Мамедсупиев М.Д. Оценка качества деятельности // ЭКО. Экономика и организация промышленного производства. - 2009. - № 5. - с. 173-181

нию возможных пробелов и проблем в личностной и профессиональной компетентности управленческого работника, что может стать причиной принятия неэффективных решений в организации.

Также важно понимать, что методы проведения аттестации управленческих работников помогут установить уровень соответствия управленческих работников предъявляемым требованиям, а также позволят понять перспективы в обеспечении карьерного роста для данного управленческого работника. Кроме этого, методы проведения аттестации управленческих работников организации включать шкалы оценок (по конкретным личностным и профессиональным характеристикам управленческих работников); проведение ранжирования управленческих работников. Наконец, процессы аттестации управленческих работников часто связаны с применением разных методов, что определенным образом трансформирует процессы аттестации в организации. В заключении также следует отметить, что уровень эффективности проведения аттестации управленческих работников часто связан с качеством принимаемых управленческих решений, а также определяется комплексом организационных моментов в организации.

Диагностика параметров работника как входной контроль и отбор кандидатов для системы внутрифирменной подготовки управленческих кадров, включая оценку социальной ответственности. Каждый управленческий работник, адаптируясь и интегрируясь в систему управления организацией неоднократно проходит квалификационные и личностные оценки. Фактически, на каждого управленческого работника формируется индивидуальное дело, где фиксируется уровень его стрессоустойчивости, готовность работать в команде, дается оценка его личностно-квалификационного и функционального потенциала. Каждая последующая оценка и аттестация, все последствия принимаемых решений, выбранная модель социально ответственного поведения – все это фиксируется в индивидуальном деле и является базисом для принятия решений о должностных перемещениях управленческого работника, ре-

шений о повышении его квалификации, трансформации его личностных качеств. Отсюда, данные индивидуального дела управленческого работника являются базисом для отбора кандидатов для системы внутрифирменной подготовки управленческих кадров организаций. В свою очередь, личные беседы с экспертами, с руководством, выстроенная система диагностики качества и конкурентоспособности управленческих решений позволяют понять уровень социальной ответственности управленческого работника и также наметить ряд мероприятий по его повышению.

Выбор программ и методов индивидуальной и групповой внутрифирменной подготовки управленческих кадров, ориентированных на повышение социальной ответственности. Выбор программ и методов индивидуальной и групповой внутрифирменной подготовки управленческих кадров определяется выявленными тенденциями и современным состоянием сферы деятельности организации, его конкурентов, а также текущим сложившимся личностно-квалификационным потенциалом организации. Как правило, в организациях проводятся форсайт-сессии, составляются прогнозы в отношении условий принятия в будущем качественных и конкурентоспособных управленческих решений и уже в аспекте этого определяются потенциальные программы внутрифирменной подготовки, способные улучшить отдельные компетенции, а также личностно-квалификационные характеристики управленческих кадров организаций. Также на выбор программ и методов способна повлиять ситуация с развитием сферы профессиональной подготовки и переподготовки управленческих кадров организаций. Разработка новых образовательных технологий, появление ведущих управленческих школ, присутствие в составе партнеров организации высококвалифицированных практиков способно значительно повысить эффективность функционирования системы внутрифирменной подготовки управленческих кадров организаций. Также самое касается методов и технологий повышения уровня социальной ответственности управленческих работников в организации.

Прохождение внутрифирменной подготовки управленческих кадров,

включая повышение социальной ответственности. Процессы прохождения внутрифирменной подготовки управленческих кадров в организации в достаточной степени рутинны и связаны с формированием расписания занятий, функциональных и психологических тренингов, тестирования и собеседований с участвующими в программах управленческими работниками. Должны быть подготовлены все учебно-методические материалы, а также разработана платформа для проведения интерактивных и онлайн занятий со специалистами и практиками. Особое место в современных процессах внутрифирменной подготовки занимают информационные системы, базы данных, алгоритмизированные системы подготовки и принятия решений, которые позволяют моделировать различные управленческие ситуации, а также ситуации с пониманием причин выбора только или иной стратегии социально ответственного поведения управленческого работника. Также для обеспечения качественного прохождения внутрифирменной подготовки управленческих кадров важно создать систему информационного сопровождения программ и отдельных слушателей программ для повышения уровня своевременности ознакомления и повышения прозрачности систем промежуточного и выходного контроля параметров обучаемых управленческих работников.

Промежуточный и выходной контроль параметров обучаемых работников, включая оценку социальной ответственности. Важной частью учебно-методических материалов в рамках системы внутрифирменной подготовки управленческих кадров выступают оценочные средства для промежуточного и выходного контроля параметров обучаемых работников, включая и средств контроля их стратегий социально ответственного поведения. Ранее в параграфе 2.3. мы уже описывали подходы к проведению аттестаций управленческих кадров. Здесь стоит добавить о важности создания интегрированной базы данных средств промежуточного и выходного контроля, а также о необходимости санации данной базы данных с точки зрения обновления и актуализации оценочных средств для улучшения процедур оценок результатов внутрифирменной подготовки управленческих кадров.

Оценка эффективности развития системы внутрифирменной подготовки управленческих кадров. Ранее в параграфе 2.2. уже описывался авторский подход к оценке эффективности развития системы внутрифирменной подготовки управленческих кадров. Важно в данной ситуации создать систему мониторинга функционирования процессов внутрифирменной подготовки и установить порядок, а также причины и последовательность проведения данного мониторинга для понимания качественной составляющей полученных результатов улучшения личностно-квалификационных и компетентностных характеристик управленческих кадров.

Следует также указать на широкий комплекс возможностей по применению информационных технологий в механизме развития системы внутрифирменной подготовки управленческих кадров организации в интересах повышения социальной ответственности бизнеса. Здесь можно говорить об информационных технологиях, формирующих интерфейс взаимодействия преподаватели и обучающихся управленческих работников, а также об информационных технологиях, позволяющих проводить имитационные тренинги, а также об электронных смарт-учебниках. Наконец, важное значение для улучшения восприятия программ внутрифирменной подготовки со стороны управленческих работников играет использование в исследуемых процессах искусственного интеллекта, выступающего здесь как тьютора и информатора управленческих кадров о специфике и содержании программ внутрифирменной подготовки в организации.

Перейдем далее к описанию основных рекомендаций по развитию системы внутрифирменной подготовки управленческих кадров организаций в интересах повышения социальной ответственности бизнеса.

Глава 3. Рекомендации по развитию системы внутрифирменной подготовки управленческих кадров организаций в интересах повышения социальной ответственности бизнеса

3.1. Социальная политика и программы подготовки управленческих кадров как инструмент устойчивого развития организаций

В современных экономических условиях во все большей степени значение приобретает разработка в организации эффективной социальной политики, как инструмента обеспечения социальной защищенности управленческих работников, а также выбора рациональных моделей социально ответственного поведения данных работников. В этой связи применительно к процессам внутрифирменной подготовки управленческих работников актуальным становится уточнение основных положений социальной политики применительно к реализуемым инструментам устойчивого развития организаций.

В аспекте этого проведем краткий анализ понятия социальной политики организации. Прежде всего, укажем на основные предпосылки и факторы устойчивого развития современных организаций России. К предпосылкам необходимо относить следующие предпосылки⁹⁴:

-обоснованность и актуальность комплекса социально-экономических целей деятельности и развития организаций;

-масштаб и степень слабости и силы применительно к основным аспектам организации деятельности организаций;

-адекватность и комплексность оценки внешних, а также внутренних проблем деятельности организаций, возможностей решения данных проблем через актуализацию движущих сил в организации.

В свою очередь, факторами устойчивого развития современных организаций России являются:

-фактор критичности политической ситуации для выбора стратегий развития организаций (предпосылка обоснованности и актуальности целей);

⁹⁴ Ансофф И. Стратегическое управление. – М.: Экономика, 1989

-фактор рациональности экономической ситуации и адекватности обстановки в конкурентном поле организаций (предпосылка обоснованности и актуальности целей);

-фактор достаточности научно-технического прогресса для актуализации новых целей развития организаций (предпосылка обоснованности и актуальности целей);

-фактор рациональности взаимодействий организаций с поставщиками ресурсов (предпосылка масштаба и степени слабости и силы организаций);

-фактор своевременных и конкурентоспособных реакций на действия конкурентов организаций (предпосылка масштаба и степени слабости и силы организаций);

-фактор трансформации моделей потребительского поведения, а также медиапотребления в национальной экономике (предпосылка масштаба и степени слабости и силы организаций);

-фактор проработанности стратегий развития и достаточности ресурсной базы организаций (предпосылка адекватности и комплексности оценки внешних, а также внутренних проблем);

-фактор наличия и понятности ценностей управленческих работников организаций (предпосылка адекватности и комплексности оценки внешних, а также внутренних проблем);

-фактор оптимальности организационной структуры и информационной системы управления организацией (предпосылка адекватности и комплексности оценки внешних, а также внутренних проблем).

Несомненно, трансформация и специфика реализации данных предпосылок и факторов устойчивого развития приводила к различному пониманию термина социальной политики в научной литературе. Например, Бурджалов Ф.Э. определяет социальную политику как определенный вид социальной

активности, который отражен в организациях в структуре современных и потенциальных трудовых издержек⁹⁵. При чем данные трудовые издержки следует считать результатом отношений, которые возникают между основными компонентами зарплаты и между выплатами социального характера.

В свою очередь, Волгин Н.А. предлагает понимать под социальной политикой комплекс обязательных инструментов, связанных с обеспечением социальной устойчивости управленческих работников организации и необходимого уровня их социальной безопасности⁹⁶. Если же обратиться к трудам Кибанова А.Я., то здесь указывается, что социальная политика представляет собой социальную среду организации, которая взаимосвязана с экономической и технической сторонами деятельности организации и проявляется в виде комплекса материальных, общественных и духовно-нравственных условий, в рамках которых управленческие работники осуществляют свою деятельность, происходит распределение, а также потребление благ. Все это приводит к формированию системы реальных связей между отдельными управленческими работниками, что выражается в их морально-этических ценностях⁹⁷.

В ряде научных трудов отмечается, что эффективная социальная политика должна подразумевать действия руководящих работников, связанных с созданием условий в рамках обеспечения персонала организации охраной труда, перераспределения доходов, рациональной трудовой деятельностью, обеспечения заботой о здоровье, квалификационной подготовке персонала применительно к реализации цели качественного улучшения уровня социального обеспечения в организации⁹⁸. Аналогичное определение термина соци-

⁹⁵ Бурджалов Ф.Э. Современная социальная политика: между планом и рынком. М.: Гардарики, 1996. Стр. 105 (438 с.)

⁹⁶ Волгин Н.А. Социальная политика в компании // Экономическое развитие: проблемы и перспективы. 2016. № 2. Стр. 84 (с. 83-91)

⁹⁷ Баранова, Н. В. Вклад А. Я. Кибанова в развитие научного направления по управлению персоналом в России / Н. В. Баранова. — Текст: непосредственный // Human Progress. — 2018. — № 9. — С. 1–15. — URL: http://progress-human.com/images/2018/Том4_9/Baranova.pdf (дата обращения: 23.11.2022)

⁹⁸ Исайчева О.Н., Исайчева Ю.Н. Социальная политика социального государства. М.:

альной политики изложено в трудах Костина А., который считает, что указанное явление должно быть представлено как форма социально ответственной деятельности посредством ресурсных вложений и реализуемых мероприятий, связанных с обеспечением социального развития управленческих работников. Особо здесь Костин А. отмечает важность реализации благотворительных социальных проектов на местном и федеральном уровнях для местных сообществ в регионе деятельности организации, особенно в сфере культуры, спорта, образования⁹⁹. Наконец, еще в одной работе социальная политика в организации трактуется как комплекс действий менеджмента организации в части активного осуществления и обеспечения широкого спектра социальных прав и гарантий для работников организации через рациональное согласование социальных интересов всех участников процессов стратегического развития организации¹⁰⁰. Также важно указать на тот факт, что в понимании сущности термина социальная политика важно закладывать понимание подобной активности в организации как активности, направленной на структуризацию и выбор наиболее рациональных инструментов реализации социальной ответственности и возможностей отражения и закрепления норм и правил ответственного социально-экономического поведения работников в ценностях организации¹⁰¹. В аспекте всего вышесказанного, зафиксируем далее авторское опреде-

Призма, 2002. Стр. 200 (237 с.)

⁹⁹ Костин А.Е. Зачем российским компаниям корпоративная социальная ответственность // Социальная ответственность бизнеса, 2015. № 1. Стр. 15 (с. 12-19)

¹⁰⁰ Усатый Н. Предприятие как субъект социальной политики // Человек и труд, 2018. № 6. Стр. 27 (с. 25-32)

¹⁰¹ Долгорукова, И.В. Корпоративная социальная политика современных российских предприятий: социолого-управленческий анализ: монография / И. В. Долгорукова; Российский гос. социальный ун-т. - Москва: Изд-во Российского гос. социального ун-та, 2011. - 281, [1] с.; Аракелов, Г.П. Социальная политика предприятия: современные проблемы и перспективы: автореферат дис. ... кандидата экономических наук: 08.00.05 / Аракелов Г.П.; [Место защиты: Науч.-исслед. ин-т труда и соц. страхования]. - Москва, 2009. - 24 с.; Топилина, Е.Р. Формирование активной социальной политики на предприятии и ее взаимосвязь с экономической деятельностью: автореферат дис. ... кандидата экономических наук: 08.00.05 / Рос. акад. гос. службы при Президенте РФ. - Москва, 2005. - 25 с.; Левченко, А.П. Социальная политика предприятия в условиях становления социально ориентированной рыночной экономики:

ление термина социальная политика организации. По мнению автора, социальная политика организации в условиях устойчивого развития - это инструмент реализации социальной ответственности и форма отражения и закрепления норм и правил ответственного социально-экономического поведения работников. Социальная политика предполагает сохранение и воспроизводство социального и кадрового потенциала организации на основе принципов социальной справедливости стимулирования результатов труда и улучшения условий труда и быта, позволяющих не только удовлетворить базовые потребности человека, но и обеспечить возможность его личностно-квалификационного развития путем создания благоприятной образовательной и воспитательной среды, развитой системы формальных и неформальных норм и отношений в коллективе и с внешними контрагентами, формирования системы ценностей и целевых установок в социально-экономических отношениях.

Фактически, ключевыми задачами реализации социальной политики в организации выступают следующие задачи:

-формирование комплекса условий обеспечения социальной защищенности управленческих работников;

-обеспечение улучшения нравственной атмосферы, формирование позитивного социально-психологического климата, создание благоприятного имиджа для организации для общества и всех категорий работников;

-разработка и реализация системы льгот, а также гарантий для управленческих работников, мотивирующей их к саморазвитию;

-обеспечение воспроизводства и повышение личностно-квалификационного уровня управленческих работников, которое организуется через систему внутрифирменной подготовки в организации;

-обеспечение стабилизации интересов управленческих работников и самой организации через согласование ценностных ориентиров совместной эффективной деятельности.

Уточним далее понятие кадровой политики как составной части социальной политики в современной организации.

Кадровая политика – это комплекс ключевых направлений организации работы с сотрудниками организации с точки зрения соответствия этих направлений стратегическим целям деятельности организации. Кибанов А.Я. предлагает понимать под кадровой политикой целостную стратегию организации работы с управленческими работниками и другими сотрудниками фирмы, которая включает в себя разные формы, комплекс методов, цели, согласованные задачи осуществления кадровой работы. При этом, как итоговая цель должна рассматриваться цель по формированию высокопроизводительного, высокопрофессионального, а также сплоченного коллектива управленческих работников¹⁰². В другом научном труде представлено определение кадровой политики как базиса философии организации и базиса для построения системы принципов, реализуемых менеджментом организации в отношении управленческих работников, установок осуществления мероприятий кадровой работы применительно к длительному периоду времени¹⁰³.

Также представляется справедливым рассмотрение кадровой политики организации как деятельности, которая направлена и связана с сохранением и развитием личностно-квалификационного потенциала управленческих работников в данном случае кадровую политику можно считать ключевым направлением организации работы с управленческими кадрами, эффективным организационно-экономическим механизмом, который обеспечивает заданную эффективность для системы внутрифирменной подготовки управленческих кадров в организации¹⁰⁴.

¹⁰² Кибанов А.Я. Социально-трудовые отношения, рынок труда и занятость персонала / А.Я. Кибанов, Е.А. Митрофанова, И.А. Эсаулова. М.: Проспект, 2012

¹⁰³ Управление персоналом / под ред. Т.Ю. Базарова, Б. Л. Еремина. М.: Юнити, 2012.

¹⁰⁴ Одегов Ю.Г. Кадровая политика и кадровое планирование: в 2 ч. / Ю.Г. Одегов, С.А. Карташов, М.Г. Лабаджан. 2-е изд. М.: Юрайт, 2016. Ч. 1.

Фактически, в большинстве современных научных трудов авторы определяют кадровую политику как планомерную и согласованную стратегию организации работы с управленческими кадрами в рамках сформированной системы внутрифирменной подготовки. Все активности здесь направлены на создание высокопрофессионального коллектива управленческих работников для реализации целей по достижению высокого уровня конкурентоспособности управленческих решений в организации¹⁰⁵. (рисунок 5).



Рисунок 5 – Взаимосвязь между социальной политикой и программами подготовки управленческих кадров как инструмента устойчивого развития организации

Опишем далее существующие социальную и кадровую политику действующих организаций, расположенных в Коломенском городском округе.

¹⁰⁵ Ильенко, Д.А. Социально-экономические аспекты формирования и реализации кадровой политики предприятия в условиях реструктуризации: автореферат дис. ... кандидата экономических наук: 08.00.05 / Гос. ун-т упр. - Москва, 2005. - 29 с.; Иджян, Г.А. Формирование кадровой политики предприятия: автореферат дис. ... кандидата экономических наук: 08.00.05 / Науч.-исслед. ин-т труда и соц. страхования. - Москва, 2003. - 34 с.; Кулапов, М.Н. Организационно-управленческий механизм кадровой политики предприятий: автореферат дис. ... доктора экономических наук: 08.00.05 / Экон. академия им. г. в. Плеханова. - Москва, 1994. - 32 с.; Ильенко, Д.А. Социально-экономические аспекты формирования и реализации кадровой политики предприятия в условиях реструктуризации: автореферат дис. ... кандидата экономических наук: 08.00.05 / Гос. ун-т упр. - Москва, 2005. - 29 с.; Горбунова, С.А. Проектирование кадровой политики промышленного предприятия: автореферат дис. ... кандидата экономических наук: 08.00.05 / Горбунова Светлана Александровна; [Место защиты: С.-Петерб. гос. ун-т экономики и финансов]. - Санкт-Петербург, 2011. - 26 с.; Манаева, И.Х. Формирование кадровой политики как инструмент повышения эффективности малых промышленных предприятий: автореферат дис. ... кандидата экономических наук: 08.00.05 / Манаева И.Х.; [Место защиты: Моск. гос. обл. ун-т]. - Москва, 2011. - 22 с

АО «Коломенский завод» - Коломенский завод по производству локомотивов¹⁰⁶. Коломенский завод по производству локомотивов следует рассматривать как единственную в РФ организацию-производитель и лидер по созданию магистральных современных пассажирских тепловозов. Также организация является разработчиком и создателем нового поколения инновационных пассажирских грузовых тепловозов и электровозов для нужд железных дорог РФ. Конструкторская база организации базируется на собственных инновационных разработках. Также в Коломенском заводе по производству локомотивов реализуется программа полной технической подготовки производства. Особенно это касается сферы предпроектных НИР, проектирования, изготовления, испытания, экспериментальной доводки образцов продукции. Значительное внимание руководством организации уделяется вопросам повышения эффективности технологической и организационно-материальной подготовки производства. При этом большая часть технологических процессов связана с проведением различных испытаний деталей, узлов, производимых изделий в совокупности. В организации разработана и функционирует сложная система управления технологическим производством, что требует уделять значительное внимание вопросам внутрифирменной подготовки управленческих кадров.

Особенно это касается той части управленческих процессов в организации, которые обеспечивают комплексное и своевременное применение высокопроизводительного оборудования в рамках планомерной трансформации технологических процессов в части обработки узлов дизеля для производимой продукции. Также управленческие процессы в значительной степени затрагивают и связаны с мероприятиями по реорганизации производства, по реконструкции цехов организации. Для повышения устойчивости развития в современных экономических условиях важно оснастить подразделения организации принципиально инновационным инструментом и оборудованием, что также требует высокого профессионального уровня подготовки для управленческих работников. Также необходимо отметить, что в Коломенском заводе по

¹⁰⁶ Сайт АО Коломенского завода. kz@kolomnadiesel.ru. Дата обращения – 5.12.2022 г.

производству локомотивов функционирует комплексная сеть управленческой информации, осуществляется внедрение системы управления PLM (управление, связанное с жизненным циклом продукции).

Следует также отметить, что Коломенский завод по производству локомотивов считается сегодня социально ответственной организацией. В частности, социальная политика организации связана с:

- разработкой и реализацией мероприятий, которые способствуют формированию благоприятного социального климата, а также осознанию работниками Коломенского завода по производству локомотивов своей принадлежности и необходимости для коллектива организации;

- обеспечением конструктивных взаимодействий управленческих кадров Коломенского завода по производству локомотивов с различными общественными структурами, которые представляют разные социальные группы и трудовой коллектив;

- обеспечением социальной поддержки различных категорий работников, в том числе управленческих работников;

- созданием условий, которые необходимы для поддержания требуемого уровня здоровья различных категорий работников, в том числе и управленческих работников;

- обеспечением высокого уровня информированности работников о полученных результатах деятельности организации;

- управлением производственными конфликтами и дисциплинарными отношениями в организации.

Регулярно в организации реализуются мероприятия, которые направлены на формирование морально-психологического благоприятного климата, которые способствуют у работников организации формированию чувства принадлежности и сопричастности к результатам деятельности коллектива Коломенского завода по производству локомотивов. Эти мероприятия связаны с празднованием дня машиностроителя, с днем посвящения в сотрудники организации, с проведением конкурсов «Лучший в профессии», конкурсов заводской

самодеятельности, Дня семьи. Особое внимание в организации уделяется вопросам празднования памятных дат, проведения митингов, встреч с ветеранами, организации мероприятий по чествованию трудовых династий работников организации.

Для обеспечения высокого уровня социальной ответственности Коломенский завод по производству локомотивов осуществляется развитие системы по социальному партнёрству с сообществом Коломенского городского поселения посредством заключения системы коллективных договоров – двусторонних обязательств между организацией и работниками организации в лице Комитета профсоюза. В рамках этого коллективного договора осуществляются гарантии всем категориям работников организации в части обеспечения охраны труда, обеспечения социальной защиты для работников, в части улучшения условия труда, а также быта работников. Отдельно для обеспечения устойчивого развития организации на Коломенском заводе по производству локомотивов значительное внимание уделяется вопросам подготовки кадров, в том числе управленческим кадрам. В организации создан Центр по развитию персонала – интегрированное подразделение, имеющее многолетнюю историю и четко сформированную систему внутрифирменной подготовки кадров, в том числе, и управленческих кадров. Центр обладает лицензией на право оказания образовательных услуг.

Центр по развитию персонала Коломенского завода по производству локомотивов реализует образовательную деятельность в рамках основных программ профессиональной подготовки различных категорий работников, включая и управленческих работников (программы профессиональной подготовки, переподготовки, повышения квалификации). В настоящий момент Центр проводит расширение своих возможностей, осуществляя подготовку специалистов и для собственных нужд, и для других организаций отрасли и Коломенского городского поселения. В частности, для управленческих работников в Коломенском заводе по производству локомотивов сегодня реализуются про-

граммы внутрифирменной подготовки, связанные с деятельностью организации в условиях цифровой экономики, а также в условиях новой санкционной реальности для реализации мероприятий по маркетингу и продажам, по осуществлению инновационной деятельности.

Фактически можно сказать, что Коломенский завод по производству локомотивов - это успешная организация с позиций сильной социальной и кадровой политики и социальной программы, эффективности и результативности внутрифирменной подготовки, а также повышения социальной ответственности бизнеса.

ООО «Коломенский завод порошковой металлургии»¹⁰⁷. Организация создана в период 2002-2003 годов. Организация производит детали, которые используются затем в моторах для грузового и легкового транспорта, в двигателях морских судов и локомотивов, в сантехническом оборудовании и запорных устройствах. Также организация производит детали для лифтов, вагонов и организаций общего машиностроения, для тормозных систем вагонов и локомотивов, для нужд организаций прочих отраслей машиностроения.

В организации трудится небольшой, при этом мобильный коллектив, который имеет одинаковую ответственность по отношению к заказчикам продукции. Значительное внимание уделяется вопросам обеспечения качества производимой продукции. Также организация старается быть социально ответственным по отношению к сообществу Коломенского городского округа через разработку и реализацию программ обеспечения социальной защищенности работников ООО «Коломенский завод порошковой металлургии». Это позволяет быть в определенной степени устойчивой организацией с учетом тех условий и особенностей функционирования, которые сегодня связаны с отраслевой принадлежностью организации.

Организация имеет достаточные производственные площади, оборудование и квалифицированные человеческие ресурсы для производства серийной,

¹⁰⁷ Сайт ООО «Коломенский завод порошковой металлургии». <https://pmkolomna.ru/> Дата обращения – 5.12.2022 г.

а также для разработки инновационной продукции. Руководство организации постоянно уделяет внимание вопросам развития материально-технической базы организации для реализации целей по удовлетворению растущих потребностей клиентов в части обеспечения требуемой сложности производимой продукции. Что касается обеспечения необходимого уровня квалификации и компетенций управленческих работников, то в организации уделяется необходимое внимание направлению управленческих работников на внешние программы подготовки и переподготовки, связанные с раскрытием возможностей по снижению уровня трудоемкости, материалоемкости производства, по уменьшению параметров дефектности производимой продукции. В тоже время из-за отсутствия собственной системы внутрифирменной подготовки организация часто не успевает за учетом тенденций применительно к повышению квалификации управленческих работников для нужд устойчивого развития и учета санкционных воздействий, специфики функционирования организации в условиях цифровизации большинства технологических процессов.

Следует отметить, что в современных условиях отечественная промышленность испытывает трудности, при этом с учетом сложившихся условий финансовых ограничений, а также сокращающегося производства организации следует значительно усилить свою работу над созданием новых видов продукции, что позволило бы организации и ее партнерам получить необходимую экономию от внедрения данной продукции и последующего повышения качества своей деятельности. Это также потребует значительной трансформации процессов обеспечения социальной ответственности и внутрифирменной подготовки для ООО «Коломенский завод порошковой металлургии».

В целом ООО «Коломенский завод порошковой металлургии» принимается удовлетворительным с позиции достигнутого уровня социальной и кадровой политики и социальной программы, достигнутого уровня эффективности и результативности внутрифирменной подготовки, а также обеспечения социальной ответственности бизнеса.

ООО «Коломенский механический завод»¹⁰⁸. ООО «Коломенский механический завод» ведет свою деятельность с февраля 2006 года на производственных площадях, расположенных на бывшей территории ЗАО «Завод Тяжелого Станкостроения» г. Коломна. Организация производит металлорежущие станки, осуществляет капитальный ремонт станков с модернизацией механической, гидравлической и электрической частей, с изготовлением узлов и механизмов, обладает многолетним опытом по ремонту и модернизации оборудования. Также организация проектирует и изготавливает новые станки и узлы для станков. Одно из направлений работы Коломенского механического завода состоит в предоставлении широкого спектра услуг по механической обработке черных и цветных металлов.

Что касается социальной политики в организации, то численность работников организации постоянно разнонаправленно варьируется, что не позволяет говорить об эффективности социальных процессов в организации. Также нельзя говорить об эффективности организации внутрифирменной подготовки управленческих кадров, она фактически реализуется не системно на внешних образовательных площадках. В силу этого нельзя признать ООО «Коломенский механический завод» устойчивым в развитии с точки зрения понимания потенциальных возможностей повышения эффективности деятельности указанной организации.

В целом ООО «Коломенский механический завод» принимается неудовлетворительным с позиции достигнутого уровня социальной и кадровой политики и социальной программы, достигнутого уровня эффективности и результативности внутрифирменной подготовки, а также обеспечения социальной ответственности бизнеса.

Все вышесказанное позволяет нам обосновать важность использования социальной политики организации в качестве способа повышения социальной

¹⁰⁸ Сайт ООО «Коломенский механический завод» <https://stankoinstrument.ru/kmz>. Дата обращения – 05.12.2022 г.

ответственности и формы отражения и закрепления норм и правил ответственного социально-экономического поведения работников, а также концептуальной основы для деятельности проектного центра обучения и аттестации управленческих кадров. Такая позиция в организации деятельности организаций Коломенского городского поселения позволит рассматривать внутрифирменную подготовку как задачу не только кадровой, но и социальной политики организации, а программы подготовки управленческих кадров в интересах социальной ответственности бизнеса использовать как инструмент устойчивого развития организаций. Далее на рисунке 6 отражена взаимосвязь между социальной политикой и программами подготовки управленческих кадров как инструмента устойчивого развития организаций.



Рисунок 6 – Взаимосвязь между социальной политикой и программами подготовки управленческих кадров как инструмента устойчивого развития организаций

Таким образом, процессы внутрифирменной подготовки можно рассматривать как задачу не только кадровой, но и социальной политики организации, а программы подготовки управленческих кадров в интересах социальной ответственности бизнеса использовать как инструмент устойчивого развития организаций. В случае реализации программ внутрифирменной подготовки

управленческих кадров обеспечивается донастройка системы управления организацией до нужного уровня эффективности в части понимания перспектив и проблем ведения деятельности в данном секторе экономики.

Чем выше будет личностно-квалификационный потенциал управленческих работников, тем более выверенные и результативнее будут управленческие решения, принимаемые в организации, что позволит более качественно организации функционировать на рынке продукции и в рамках конкурентной среды. Также следует указать, что правильный выбор программы внутрифирменной подготовки способен повлиять на восприятие процессов обеспечения социальной защищенности управленческих работников в организации. Что, несомненно, повысит уровень корпоративного духа в организации, а также сделает социальную ориентацию деятельности организации более фокусированной и ресурсно содержательной.

Перейдем далее к рассмотрению вопросов проведения мониторинга эффективности социальных программ и системы внутрифирменной подготовки управленческих кадров организаций Коломенского городского поселения.

3.2. Мониторинг эффективности социальных программ и системы внутрифирменной подготовки управленческих кадров

Дадим описание и проанализируем существующие социальные программы указанных ранее в параграфе 3.1. организаций Коломенского городского поселения.

Коломенский завод по производству локомотивов. Большая часть реализуемых организацией социальных программ долгосрочные. Как правило, проводится тестовая апробация социальных программ для отдельных подразделений организации, а потом происходит тиражирование программ на всю организацию в целом. Форма в рамках сетевой организации социальных программ позволяет осуществить оптимизацию бюджета на реализацию и продолжение социальных программ применительно к главным тематическим направлениям устойчивого развития. Это позволяет поддерживать и создавать «точки роста» для организации, привлекать ресурсы регионального и местного бюджетов на реализацию планов по развитию организации. Ежегодно Коломенский завод по производству локомотивов реализует порядка 3-5 социальных программ. Далее представлено краткое описание основных социальных программ организации за период 2021-2022 годов.

Социальная программа «Школа поддержки социального предпринимательства в организации». Территория деятельности Коломенский завод по производству локомотивов имеет сложную отраслевую структуру, что приводит к необходимости привлечения работников, имеющих различную и разнообразную личностно-квалификационную базу для деятельности. В тоже время нахождение Коломенского городского поселения в ареале города Москвы, отсутствие значительного числа альтернатив для трудоустройства, особенно в качестве управленческих работников, приводит к определенному оттоку в мегаполис активной части жителей города, в том числе молодёжи. Проблема может также в будущем усугубиться недостаточными вложениями в развитие инфраструктуры Коломенского городского поселения, недостаточной развито-

стью местной системы услуг, недостаточным уровнем сферы досуга. Что может привести к достаточно высокому уровню социальной апатии работников Коломенского завода по производству локомотивов. Инструментов решения подобных проблем следует считать развитие социального предпринимательства, особенно среди управленческих работников организации, что позволит решать три важных задачи эффективного и устойчивого развития организации: реализует комплекс мер по диверсификации деятельности организации, обеспечит высокий уровень мотивированности управленческих работников организации, наконец, расширит перечень предлагаемых жителям Коломенского городского поселения вакансий. Фактически, обучение управленческих работников организации основам социального предпринимательства будет обеспечивать гармоничный баланс ресурсов и интересов самой организации и ее работников по развитию социально-экономической инфраструктуры организации и решению важных задач обеспечения социальной ответственности и эффективности бизнеса организации.

Социальная программа «Комфортная среда деятельности». Значительный эффект обеспечивают мероприятия и проекты, которые реализуются в рамках активного вовлечения управленческих работников в процессы устойчивого развития Коломенский завод по производству локомотивов. Данная социальная программа направлена на обеспечение стимулирования управленческих работников в активном участии в мероприятиях по улучшению имиджа и перспектив развития организации, по повышению уровня культурного и интеллектуального состояния управленческих процессов в организации, а также по развитию инициатив, по рациональному участию управленческих работников в решении широкого спектра вопросов, которые связаны с формированием комфортной среды управленческой и иной экономической деятельности в организации.

Социальная программ «Социальный лифт». В силу специфики своей деятельности организация старается поддерживать профильные вузы. В рамках

взаимодействий с техническими вузами организация внимание уделяет вопросам целевой подготовки студентов, а также реализации программ по научно-техническому сотрудничеству для привлечения талантливой молодежи в качестве молодых управленческих кадров. Это также позволяет развивать материально-техническую базу инновационной деятельности через проектирование мероприятий совместной научно-исследовательской работы и погружения управленческих работников организации в среду социального и инновационного предпринимательства. Управленческие работники вместе с преподавателями вузов-партнеров совершенствуют, а также адаптируют программы подготовки и профпереподготовки для максимального приближения студентов к современным условиям принятия эффективных решений для высокотехнологических производств.

ООО «Коломенский завод порошковой металлургии». Из реализуемых социальных программ можно отметить две следующие программы.

Социальная программа «Школа полезных действий». Цель данной социальной программы сформировать у управленческих работников организации ответственного и активного отношения применительно к своей деятельности и к будущим результатам деятельности организации. Также в рамках данной социальной программы обеспечивается предоставление управленческим работникам возможностей личностного роста, а также развития и улучшения современных управленческих компетенций. Социальная программа связана с вовлечением управленческих работников в разработку, а также реализацию различных социальных проектов и инициатив организации для решения актуальных социальных проблем организации, которые важны для самих управленческих работников и для устойчивого развития организации в целом. Мероприятия данной социальной программы реализуются через вовлечение управленческих работников в различные образовательные мероприятия через создание инфраструктуры по поддержке программы, через осуществление непосредственной поддержки инициатив управленческих работников части предложения ими новаций в осуществление собственных административных или,

например, финансовых функций.

В течение всего срока своей реализации концепция социальной программы «Школа полезных действий» в определенной степени трансформировалась. В первые годы реализации социальной программы главный акцент делался на вовлечении самых активных управленческих работников организации в процессы социального проектирования и создания инфраструктуры максимальной возможной поддержки мероприятий, связанных с обеспечением роста уровня личностно-квалификационных характеристик данных работников. В последние годы руководство организации стало распространять мероприятия программы на всех работников организации через осуществление специальных образовательных мероприятий для работников, которые в будущем могут эффективно выполнять управленческие функции. Также обеспечивалось вовлечение применительно к социальным проектам организации в Коломенском городском поселении значительного числа волонтеров, а также партнеров организации. Главная цель здесь была - создать на базе мероприятий социальной программы центры предпринимательской и социальной активности, а также увеличить количество мероприятий, приводящих к росту уровня управленческого потенциала организации.

Социальная программа «Поддержка высокого образовательного уровня управленческих работников». Данная программа остаётся одной из самых приоритетных социальных инвестиций ООО «Коломенский завод порошковой металлургии». В частности, здесь реализуется широкий спектр программ внутрифирменной подготовки, которые направлены на формирование системы внутрифирменной подготовки квалифицированных управленческих работников, на пополнение кадрового резерва организации. Сегодня осуществляется сотрудничество с профильными вузами Коломенского городского поселения. Также в сотрудничестве с местными властями осуществляются целевые программы обучения управленческих работников.

ООО «Коломенский механический завод». В организации реализуется не-

обходимый минимум социальных программ поддержки и развития управленческих работников для соответствия требованиям трудового законодательства и для создания минимальных условий обеспечения вовлеченности управленческих работников в процессы устойчивого развития организации.

Опишем далее существующие методы оценки показателей эффективности социальных программ организации.

Сегодня мировая практика оценки уровня эффективности социальных программ организаций накопила значительный опыт. Можно указать на следующие самые часто применяемые методы оценки показателей эффективности социальных программ организации:

- метод по оценке издержек, а также полученных выгод от реализации социальных программ (CBA - cost-benefit analysis);

- метод по оценке издержек, а также результативности социальных программ (CEA - cost effectiveness analysis);

- метод по оценке издержек, а также полезности социальных программ (CUA - costutility analysis);

- метод по оценке издержек, а также взвешенной результативности социальных программ (wCEA – weighted-cost effectiveness analysis).

В рамках проводимых оценок уровня эффективности социальных программ самое значительное распространение применительно к современной практике имеет метод по оценке издержек, а также полученных выгод от социальных программ (CBA). Суть метода по оценке издержек, а также полученных выгод от социальных программ организаций связан с проведением сравнения возможных агрегированных выгод, которые оценены в денежной форме. При чем данные выгоды получаются по факту осуществления расходов в рамках конкретного направления обеспечения социальной эффективности бизнеса в аспекте всех понесенных расходов. Рассматривая метод по оценке издержек, а также полученных выгод от социальных программ с практической точки зрения, важно указать на тот факт, что данный метод преимущественной

применяется тогда, когда издержки, а также полученные выгоды имеют денежную оценку. Главная сложность в рамках применения рассматриваемого метода связана с тем, что на современных организациях издержки, а также полученные выгоды следует оценивать с позиции развития всего Коломенского городского поселения в целом. Отсюда, важно учитывать и положительные и отрицательные эффекты от реализации социальных программ организаций Коломенского городского поселения.

В рамках применения метода по оценке издержек, а также результативности социальных программ организаций (СЕА) следует оценивать соотношение понесенных издержек, а также полученного результата, всех полученных эффектов от социальных программ организаций. Указанный метод похож на метод по оценке издержек, а также полученных выгод. Правда, есть определенное значительное отличие, которое связано с тем, что все полученные выгоды следует оценивать не в денежной форме, а в конкретных физических единицах. Подобный учет эффектов социальных программ не дает возможности сравнивать программы напрямую со всеми понесенными затратами применительно к реализованным социальным программам организации. В данном случае важнее провести расчет стоимости единицы полученных социальных эффектов как отношение величины затрат применительно к величине создаваемых социальных эффектов в организации и в Коломенском городском поселении в целом. Использование метода по оценке издержек, а также результативности социальных программ ограничивается, главным образом, сравнением всех понесенных бюджетных расходов организаций, которые относятся к сфере обеспечения социальной ответственности и эффективности бизнеса. Данный факт можно объяснить тем, что подобные расходы будут создавать похожие результаты, которые в значительной степени могут быть соизмерены организацией между собой.

Метод по оценке издержек, а также полезности социальных программ организации (CUA) – это, прежде всего, метод, который базируется на проведении сравнения издержек, которые могут быть измерены в денежной форме, а

также уровня пользы для работников организации и жителей Коломенского городского поселения, которая была получена от осуществления социальных программ организации, и которая выражается как единица полезности. В рамках оценки издержек, а также полезности социальных программ (CUA) инструменты по измерению полезности определяются для каждой социальной программы в отдельности. Как пример, полезность может измеряться как больший срок работы в организации, если это была социальная программа, которая относится к улучшению условий труда в организации и сокращению уровня текучести кадров. Результаты по оценке издержек, а также полезности могут рассматривать как единственные, так и как множественные результаты. Также, следует отметить, что данные результаты не следует рассматривать как специфичные, они могут в полной мере измеряться в единых установленных величинах. Метод по оценке издержек, а также уровня полезности от социальных программ – фактически это инструмент по агрегированию всех возможных эффектов применительно к какому-то одному суммарному результату. Это дает возможность делать сравнения применительно к широкому кругу социальных программ организации.

В рамках применения метода по оценке издержек, а также взвешенной результативности социальных программ (wCEA) главная мысль состоит в обеспечении объединения разного рода эффектов в комплексный интегральный эффект для последующего соотнесения их с итоговой величиной всех затраченных ресурсов организации. Рекомендуется в данном случае установить веса, базируясь на соответствующих позициях экспертов, а также на предпочтениях руководителей организации, и позициях местного сообщества (жителей Коломенского городского поселения) применительно к рассматриваемой проблематике эффективности социальных программ организаций. Стоит также указать на тот факт, что присвоение конкретных весов следует рассматривать как достаточно сложную и критичную задачу в рамках проведения оценки. Метод по оценке издержек, а также взвешенной результативности социальных программ часто применяется в рамках оценки программ, которые

относятся к сфере обеспечения социальной ответственности и социальной эффективности бизнеса. Выгоды, которые получают все заинтересованных стороны от социальных программ применительно к указанным направлениям часто нет возможности измерить в денежной форме. Также, расходы организации на реализацию социальных программ часто влекут результаты разного рода. Как итог, появляется необходимость объединения данных результатов, для последующего получения инструментов для принятия эффективных решений по обеспечению социальной ответственности и социальной эффективности бизнеса. Следует указать, что технически метод по оценке издержек, а также взвешенной результативности социальных программ (wCEA) выступает частным случаем для метода по оценке издержек, а также уровня полезности социальных программ, когда уровень полезности представляется как взвешенная сумма социальных эффектов для организации и жителей Коломенского городского поселения от реализации социальных программ.

Таким образом, далее будем применять метод по оценке издержек, а также уровня полезности от реализации социальных программ организаций в части оценки социального эффекта, возникающего в результате измерения уровня удовлетворенности работников результатами реальных воздействий социальных программ. Данный показатель оценки эффективности социальных программ организации рассчитывается как равный процентному отношению числа работников, которые выразили свое отношение к социальным программам организации оценками «4» и «5» на основе анкетирования. Далее нами приводится образец анкеты оценки уровня удовлетворенности работников от реализуемых социальных программ организации (таблица 6) и итоговая заполненная таблица результатов анкетирования за 2021 год по трем организациям Коломенского городского поселения (таблица 7).

Оценка проводилась по пятибалльной шкале в части выявления результатов воздействия описанных выше социальных программ организаций Коломенского городского поселения на качество жизни к общему числу опрошен-

ных ключевых работников, которых затронули результаты воздействий социальных программ исследуемых организаций.

Таблица 6 — Анкета оценки уровня удовлетворенности работников от реализуемых социальных программ организации¹⁰⁹

Оцените по 5-ти балльной системе следующие аспекты деятельности организации в части разработки и реализации социальных программ

| № п/п | Позиция для оценки | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|-------|--|---|---|---|---|---|
| 1 | Уровень сопротивления организации турбулентности воздействия внешней среды на социальную ответственность | | | | | |
| 2 | Качество проработки норм и правил ответственного социально-экономического поведения работников организации | | | | | |
| 3 | Качество и проработанность социальной политики организации в интересах социальной ответственности бизнеса | | | | | |
| 4 | Качество и проработанность кадровой политики организации | | | | | |
| 5 | Эффективность работы служб по обучению и аттестации работников организации | | | | | |
| 6 | Качество и проработанность мероприятий по Внутрифирменной подготовке управленческих кадров в организации | | | | | |
| 7 | Уровень прозрачности процедур по отбору работников организации в программы внутрифирменной подготовки | | | | | |
| 8 | Качество и актуальность реализуемых программ подготовки управленческих кадров | | | | | |
| 9 | Уровень социальной эффективности бизнеса | | | | | |
| 10 | Уровень устойчивости развития организации с точки зрения улучшения социальной защищенности работников | | | | | |

Таблица 7 — Результаты анкетирования работников организаций Коломенского городского поселения по уровню их удовлетворенности от реализуемых социальных программ организаций¹¹⁰

| Социальная программа | Число оценок 4 и 5 | Оценка удовлетворенности (%) |
|---|--------------------|------------------------------|
| Коломенский завод по производству локомотивов | 168 | 80 |
| Коломенский завод порошковой металлургии | 122 | 60 |
| Коломенский механический завод | 47 | 40 |

Данные таблицы 7 показывают наибольший уровень лояльности работни-

¹⁰⁹ Разработано автором

¹¹⁰ Разработано автором

ков к социальным программам Коломенского завода по производству локомотивов. В настоящий момент нет значительных угроз для социальной среды работников и в ООО «Коломенский завод порошковой металлургии». Что же касается ООО «Коломенский механический завод», то здесь налицо доминирование фактора социальной апатии работников, что можно считать угрозой для последующих планов социально-экономического развития организации.

Перейдем далее к рассмотрению особенностей проведения мониторинга и анализа эффективности социальных программ и системы внутрифирменной подготовки управленческих кадров на примере организаций Коломенского городского поселения. Мониторинг и анализ эффективности социальных программ и системы внутрифирменной подготовки управленческих кадров нацелен на решение широкого спектра задач по принятию решений.

Роль мониторинга и анализа эффективности социальных программ и системы внутрифирменной подготовки управленческих кадров проявляется в рамках понимания содержания реализуемых мониторингом функций:

- организационная функция в части фиксации состава респондентов, а также выбора методов сбора, в части разработки системы показателей, моделирования периодов оценки процессов внутрифирменной подготовки;

- информационно-диагностическая функция в части создания информационной базы в организации, которая требуется для проведения диагностики динамики и состояния процессов внутрифирменной подготовки управленческих кадров в организации;

- контрольная функция в части выявления возможных отклонений показателей результативности процессов внутрифирменной подготовки от нормативных, плановых с точки зрения обеспечения результативности вкладываемых в социальную и кадровую политику ресурсов;

- аналитическая функция в части фиксации причин, факторов, которые определяют динамику и состояние изменений процессов внутрифирменной подготовки управленческих кадров в организации;

--коммуникационная функция в части передача информации, которая отражает динамику и состоянии процессов внутрифирменной подготовки, полученные результаты диагностики мероприятий социальной и кадровой политики всем заинтересованным участникам управления организацией.

Ключевая цель мониторинга - обеспечение стабилизации личностно-квалификационного потенциала управленческих работников организации, а также принятие эффективных и адекватных управленческих решений в части разработки и реализации социальной и кадровой политики организации. Главными задачами мониторинга и анализа эффективности социальных программ и системы внутрифирменной подготовки управленческих кадров следует считать проведение сбора, изучения и подготовки информации, которая необходима для принятия и реализации решений применительно к различным уровням управления организацией. Данные решения будут обеспечивать органы управления организацией своевременной, полной, а также достоверной информацией в отношении реализуемых процессов внутрифирменной подготовки управленческих кадров, включая и оценку реакции данных процессов на проводимую кадровую и социальную политику в организации. Данный факт будет обуславливать специфику информационного обеспечения мероприятий мониторинга, а именно: необходимость целевой направленности информационных процессов, а также требование максимальной объективности выводов применительно к каждой стадии обработки данных мониторинга и анализа эффективности социальных программ и системы внутрифирменной подготовки управленческих кадров.

В свою очередь, частными задачами мониторинга и анализа эффективности социальных программ и системы внутрифирменной подготовки управленческих кадров можно считать следующие задачи:

- организация наблюдений за внутрифирменной подготовкой управленческих кадров, получение объективной и достоверной информации о характере и основных результатах протекания исследуемых процессов в организации;

- проведение оценки и системного анализа получаемой информации, а также выявление возможных причин, которые вызывают позитивное или негативное

протекание соответствующих процессов внутрифирменной подготовки в организации;

-фиксация системы факторов, которые вызывают комплекс угроз для реализации эффективной социальной и кадровой политики в организации сейчас и в будущем;

-методическое обеспечение руководства организаций информацией, которая получена в рамках реализации мероприятий мониторинга за результатами внутрифирменной подготовки управленческих кадров;

-осуществление разработки комплекса прогнозов в отношении развития ситуации с внутрифирменной подготовкой, в аспекте реализуемой кадровой и социальной политик;

-обеспечение разработки рекомендаций, которые направлены на преодоление всех негативных, а также на поддержку выявленных позитивных тенденций в реализации социальной и кадровой политики, доведение всех рекомендаций по повышению эффективности внутрифирменной подготовки управленческих кадров до руководства организации.

Ключевыми принципами проведения мониторинга и анализа эффективности социальных программ и системы внутрифирменной подготовки управленческих кадров следует считать принципы целенаправленности, системного подхода, комплексности, непрерывности наблюдения над процессами внутрифирменной подготовки, периодичности и сопоставимости применяемых показателей для мониторинга применительно к различным временным отрезкам.

Главной информационной базой для мониторинга и анализа эффективности социальных программ и системы внутрифирменной подготовки управленческих кадров выступает статистическая база о результатах освоения образовательных программ управленческими работниками, а также база результатов трансформации процессов социальной ответственности и социальной эффективности бизнеса. Вся указанная информация содержится в документах управленческого учета и документах, подтверждающих факт прохождения промежуточной и итоговой аттестации управленческих работников в организации.

Также следует отметить, что информационный фонд мониторинга представлять собой многолетние систематизированные данные о результатах внутрифирменной подготовки управленческих кадров, о всех полученных эффектах от реализуемой социальной и кадровой политики в организации. Также необходимо отметить, что информационной основой мониторинга могут выступать базы данных вузов-партнеров, участвующих в процессах внутрифирменной подготовки управленческих кадров в организации.

Далее нами представлены результаты мониторинга и анализа эффективности социальных программ и системы внутрифирменной подготовки управленческих кадров организаций Коломенского городского поселения с учетом приведенных в параграфе 2.2. авторских показателей (таблица 8-10).

Таблица 8 — Динамика показателей системы внутрифирменной подготовки управленческих кадров организаций Коломенского городского поселения, %¹¹¹

| Показатели | 2019 | 2020 | 2021 | 2022* |
|--|------|------|------|-------|
| Коломенский завод по производству локомотивов | | | | |
| Эффективность внутрифирменной подготовки | 91,2 | 91,4 | 91,6 | 92,1 |
| Результативность внутрифирменной подготовки | 89,9 | 91,2 | 92,0 | 92,5 |
| Социальная ответственность работников после внутрифирменной подготовки | 85,0 | 85,5 | 85,5 | 87,0 |
| Удовлетворенность работников результатами социальных программ | 75,0 | 78,0 | 80,0 | 82,0 |
| Социальная эффективность бизнеса | - | - | - | - |
| - индекс лояльности NPS | 37,0 | 38,0 | 39,0 | 39,0 |
| - индекс удовлетворенности CSI | 90,0 | 92,0 | 93,0 | 94,0 |
| - индекс удовлетворенности CSAT | 85,0 | 87,0 | 88,0 | 89,0 |
| Коломенский завод порошковой металлургии | | | | |
| Эффективность внутрифирменной подготовки | 87,7 | 87,6 | 87,6 | 87,7 |
| Результативность внутрифирменной подготовки | 85,5 | 85,5 | 85,3 | 85,2 |
| Социальная ответственность работников после внутрифирменной подготовки | 73,8 | 74,0 | 74,0 | 73,5 |
| Удовлетворенность работников результатами социальных программ | 66,5 | 67,0 | 68,0 | 68,0 |
| Социальная эффективность бизнеса | - | - | - | - |
| - индекс лояльности NPS | 30,0 | 31,0 | 32,0 | 33,0 |
| - индекс удовлетворенности CSI | 85,0 | 87,0 | 88,0 | 88,0 |
| - индекс удовлетворенности CSAT | 76,0 | 75,0 | 77,0 | 77,0 |
| Коломенский механический завод | | | | |
| Эффективность внутрифирменной подготовки | 74,5 | 74,3 | 74,1 | 73,9 |

¹¹¹ Разработано автором

| Показатели | 2019 | 2020 | 2021 | 2022* |
|--|------|------|------|-------|
| Результативность внутрифирменной подготовки | 70,0 | 69,9 | 69,9 | 69,5 |
| Социальная ответственность работников после внутрифирменной подготовки | 66,7 | 66,5 | 66,0 | 66,0 |
| Удовлетворенность работников результатами социальных программ | 37,0 | 39,0 | 40,0 | 40,0 |
| Социальная эффективность бизнеса | - | - | - | - |
| - индекс лояльности NPS | 28,0 | 27,0 | 28,0 | 28,0 |
| - индекс удовлетворенности CSI | 64,0 | 65,0 | 66,0 | 66,6 |
| - индекс удовлетворенности CSAT | 42,7 | 43,0 | 44,0 | 45,0 |

* – прогноз

Таблица 9 — Динамика развития системы внутрифирменной подготовки управленческих кадров организаций Коломенского городского поселения, %¹¹²

| Организации | 2019 | 2020 | 2021 | Итого за три года |
|---|------|------|------|-------------------|
| Коломенский завод по производству локомотивов | 87,3 | 87,6 | 88,0 | +0,7 |
| Коломенский завод порошковой металлургии | 74,1 | 73,9 | 74,0 | -0,1 |
| Коломенский механический завод | 55,5 | 55,3 | 55,0 | -0,5 |

Таблица 10 — Динамика коэффициента корреляции результатов труда управленческих кадров и их социальной ответственности после внутрифирменной подготовки в организациях Коломенского городского поселения, %¹¹³

| Организации | 2019 | 2020 | 2021 |
|---|------|------|------|
| Коломенский завод по производству локомотивов | 81,5 | 81,7 | 82,1 |
| Коломенский завод порошковой металлургии | 76,4 | 76,3 | 76,3 |
| Коломенский механический завод | 52,0 | 51,7 | 51,6 |

Данные таблицы 8-10 показывают, что Коломенский завод по производству локомотивов нужно придерживаться выбранной стратегии организации процессов внутрифирменной подготовки управленческих кадров, но применительно к показателям социальной эффективности бизнеса нужно более внимательно изучать внутреннюю среду и выявлять факторы неудовлетворенности управленческих работников в отношении фирмы. Поэтому, для организации в ближайшее время важно провести аудит внутренней среды и провести коррекцию отдельных мероприятий кадровой и социальной политик.

¹¹² Разработано автором

¹¹³ Разработано автором

ООО «Коломенский завод порошковой металлургии» необходимо в определенной степени трансформировать процессы внутрифирменной подготовки еще более их сфокусировав на атмосфере изобретательства и творчества. С нашей точки зрения это позволит в лучшей степени понять условия и возможности роста уровня удовлетворенности управленческих работников в организации.

Наконец, ООО «Коломенский механический завод» нужно полностью переобучать систему внутрифирменной подготовки, в большей степени связывая эти процессы с обеспечением наставничества и социального лифта в организации. Именно в направлении создания внутренней позитивной микросреды следует нацеливать процессы внутрифирменной подготовки в данной организации.

Все вышесказанное подчеркивает важность и необходимость проведения периодического мониторинга результатов развития системы внутрифирменной подготовки в организации для изменения социальной ответственности и социальной эффективности бизнеса. Важно понимать, что проведение мониторинга позволит руководству организации рационально и комплексно перейти к построению экономических и социальных задач управления персоналом с точки зрения обеспечения устойчивого развития организации и осуществления максимально возможного учета факторов внешней и внутренней среды разработки и реализации социальной и кадровой политики организации.

Перейдем далее к структуризации конкретных экономических и социальных задач управления персоналом рассматриваемых организаций Коломенского городского поселения, решаемых на основе внутрифирменной подготовки управленческих кадров организаций.

3.3. Экономические и социальные задачи управления персоналом организаций, решаемые на основе внутрифирменной подготовки управленческих кадров

Укажем, прежде всего, на наиболее традиционные экономические и социальные задачи управления персоналом современных организаций России.

Экономические задачи управления персоналом организаций. С нашей точки зрения ключевой экономической задачей управления персоналом организаций следует считать продуктивное использование ресурсов работников организаций применительно к долгосрочной перспективе функционирования организаций¹¹⁴. Также в условиях современной экономики требуется рационально решить ряд прочих экономических задач управления персоналом организаций, к которым следует отнести задачи по:

- генерации и формированию адаптивной стратегии управления и развития персонала организаций;

- определению необходимого количества квалифицированных работников, в том числе управленческих работников, для организации при учете числа действующих членов коллектива организации;

- составлению графиков работы, позволяющих максимально эффективно использовать ресурсы работников организаций;

- своевременному с учетом стоящих целей деятельности комплектованию коллектива работников организации;

- формированию кадрового резерва работников из существующих кадров применительно к руководящим должностям для оптимизации уровня расходов на привлечение новых квалифицированных управленческих кадров в организации;

- снижению уровня риска потери наиболее ценных работников для организации, в том числе и управленческих работников;

¹¹⁴ Фролова, А.С. Управление расходами на персонал на основе процессного бюджетирования: автореферат дис. ... кандидата экономических наук: 08.00.05 / Фролова Алена Сергеевна; [Место защиты: ФГБОУ ВО «Уральский государственный экономический университет»]. - Екатеринбург, 2022. Стр. 14 (29 с.)

- организации и ресурсному обеспечению работы применительно к максимально возможному учету специфики разных мест работы в организации;
- менеджменту уровня затрат (текущих и потенциальных материальных расходов), которые требуются для обеспечения рациональной и качественной деятельности трудящихся работников организации;
- анализу уровня качества, конкурентоспособности и эффективности деятельности работников в организации в части выполнения ими своих функциональных обязанностей;
- реализации широкого спектра мероприятий профессиональной внутрифирменной подготовки и переподготовки работников в аспекте поставленных целей и имеющихся возможностей, угроз для деятельности организации;
- разработке стандартов оценки работников организаций применительно к проведению будущих аттестаций, реализации других контрольных мероприятий по установлению достигнутого уровня личностно-квалификационных качеств работников;
- администрированию и предоставлению возможностей работникам движений в рамках карьерной лестницы в организации;
- по мотивации на эффективную и качественную работу в организации.

Социальные задачи управления персоналом организаций. С нашей точки зрения ключевой социальной задачей управления персоналом организаций следует считать обеспечение улучшения социальной структуры работников, их личностно-квалификационного и профессионального состава¹¹⁵. Например, это касается в значительной степени действий по повышению культурно-технического, а также образовательного уровня работников.

Также в условиях современной экономики требуется рационально решить ряд прочих социальных задач управления персоналом организаций, к которым следует отнести задачи по:

¹¹⁵ Щучкин, Ю.В. Управление социальными процессами в системе работы с персоналом организации: автореферат дис. ... кандидата экономических наук: 08.00.05 / Щучкин Юрий Владимирович; [Место защиты: Рос. эконом. акад. им. Г.В. Плеханова]. - Москва, 2008. Стр.10 (23 с.)

-совершенствованию эргономических, санитарно-гигиенических условий труда работников, обеспечению требуемого уровня безопасности их деятельности;

-стимулированию эффективной деятельности посредством систем материального и морального вознаграждения, развитию инициативного и творческого отношения к выполняемой работе, принятию групповой и индивидуальной ответственности за полученные результаты деятельности работников организаций;

-созданию корпоративной инновационной культуры в организации;

-формированию, а также поддержанию позитивного социально-психологического климата в организации, по созданию системы оптимальных межличностных и межгрупповых отношений, которые способствуют слаженной и эффективной работе в организации;

-реализации интеллектуального и нравственного потенциалов работников организаций для достижения высокого уровня социальной ответственности и социальной эффективности бизнеса в части достижения работниками высокого уровня удовлетворенности трудом и социального партнерства в организации;

-соблюдения социальных гарантий для работников, по обеспечению конкурентоспособного уровня социального страхования работников;

-повышению качества жизни работников, семей работников, по удовлетворению потребностей в широком спектре материальных и нематериальных благ для работников.

В аспекте всего сказанного выше представим далее главные экономические и социальные задачи управления персоналом организаций, решаемые на основе и связанные с внутрифирменной подготовкой управленческих кадров организаций. Эти задачи следует рассматривать как задачи, которые развивают общие экономические и социальные задачи и уточняют их в аспекте необходимых к совершению действий по обеспечению роста личностно-квалификационных характеристик управленческих работников организации.

Экономические задачи управления персоналом организаций, решаемые на основе и связанные с внутрифирменной подготовкой управленческих кадров организаций.

-моделирование и проектирование уровня качества, конкурентоспособности и эффективности деятельности работников в организации в части выполнения ими своих функциональных обязанностей с точки зрения последующего выбора направлений и программ внутрифирменной подготовки в организации;

-определение основных процедур и методов оценки работников организаций в рамках проводимых аттестаций, реализации других контрольных мероприятий по установлению достигнутого уровня личностно-квалификационных качеств работников с точки зрения последующего повышения эффективности процедур организации системы внутрифирменной подготовки в организации;

-разработка комплекса альтернативных и формирование адаптивной стратегии управления и развития персонала организаций через реализацию мероприятий по внутрифирменной подготовке работников с точки зрения понимания основных направлений перспективного функционирования организации;

-организация и ресурсное обеспечение работы служб, ответственных за разработку и осуществление мероприятий по внутрифирменной подготовке работников применительно к максимально возможному учету специфики разных мест работы в фирме, а также с точки зрения обеспечения соответствия основным установленным параметрам эффективности внутрифирменной подготовки, а также параметрам социально ответственного поведения работников;

-формирование резерва наиболее перспективных работников из существующих кадров применительно к руководящим должностям для оптимизации уровня расходов на привлечение новых квалифицированных управленческих кадров в организации, а также для снижения рисков потери наиболее ценных работников для организации.

Социальные задачи управления персоналом организаций, решаемые на основе и связанные с внутрифирменной подготовкой управленческих кадров организаций.

- улучшение социальной структуры работников, их личностно-квалификационного и профессионального состава с точки зрения целей и задач устойчивого развития организации;

- обеспечение условий формирования, а также поддержание позитивного социально-психологического климата в организации через реализацию комплекса образовательных мероприятий, нацеленных на создание системы оптимальных межличностных и межгрупповых отношений, которые способствует слаженной и эффективной работе в организации;

- реализации помощи в росте уровня интеллектуального и нравственного потенциалов работников организаций для достижения высокого уровня социальной ответственности и социальной эффективности бизнеса в части достижения работниками высокого уровня удовлетворенности трудом и социального партнерства в организации через участие в программах внутрифирменной подготовки;

- стимулирование эффективной деятельности посредством включения работников в систему внутрифирменной подготовки для обеспечения условий их карьерного роста в организации, развитие инициативного и творческого отношения к выполняемой работе через усиление креативной составляющей в процессах внутрифирменной подготовки, обеспечение принятия групповой и индивидуальной ответственности за полученные результаты деятельности работников через повышение уровня их стрессоустойчивости и нацеленности на понимание своей важной роли в долгосрочной деятельности организации;

- повышение качества жизни работников, семей работников через удовлетворение их потребностей в широком спектре материальных и нематериальных благ за счет участия в программах внутрифирменной подготовки и роста уровня их материального вознаграждения как подтверждения нового статуса личностно-квалификационных характеристик работника.

В аспекте представленных в параграфе 3.2. результатов мониторинга эффективности социальных программ и системы внутрифирменной подготовки управленческих кадров приведем для трех анализируемых организаций Коломенского городского поселения актуальные экономические и социальные задачи управления персоналом, решаемые центрами обучения и аттестации при разработке и реализации социальной политики организации на основе внутрифирменной подготовки управленческих кадров. Также отдельное внимание уделим раскрытию рекомендаций по решению указанных экономических и социальных задач.

Коломенский завод по производству локомотивов. В Коломенском заводе по производству локомотивов экономические и социальные задачи управления персоналом транспонируют с осуществляемыми программами внутрифирменной подготовки. В частности, эти задачи во многом связаны с повышением уровня социального предпринимательства управленческих работников, с улучшением уровня комфортности условий деятельности на конкретном рабочем месте, с расширением возможностей социального лифта в организации, особенно для молодых управленческих работников и для женщин. В аспекте это главными экономическими задачами управления персоналом для Коломенского завода по производству локомотивов будут выступать:

- обеспечение диверсификации основной и управленческой деятельности организации через открытие новых вакансий и, как следствие, через трансформацию лично-квалификационного потенциала управленческих работников организации в целом;

- обеспечение высокого уровня мотивированности управленческих работников организации через создание механизмов разработки и реализации социальных предпринимательских инициатив в организации;

- обеспечение стимулирования управленческих работников в активном участии в мероприятиях по улучшению имиджа и перспектив развития организации через разработку и реализацию новых экономических инициатив, актуальных для Коломенского городского поселения;

-активное вовлечение управленческих работников в процессы устойчивого развития организации через усиление роли и значения работников для разработки стратегических планов организации;

-обеспечение рационального участия управленческих работников в решении широкого спектра вопросов, которые связаны с формированием комфортной среды управленческой и иной экономической деятельности в организации.

В свою очередь главными социальными задачами управления персоналом для Коломенского завода по производству локомотивов будут:

-обеспечение гармоничного баланса ресурсов и интересов организации и его управленческих работников в части устойчивого развития социально-экономической инфраструктуры организации с учетом необходимости предоставления работникам широкого спектра благ, улучшающих качество жизни работников;

-обеспечение решения важных задач поддержания высокого уровня социальной ответственности и эффективности бизнеса организации через повышение меры ответственности управленческих работников за совершаемые действия и принимаемые решения;

-повышение уровня культурного и интеллектуального состояния управленческих процессов в организации через активное интеллектуальное и нравственное развитие управленческих работников организации;

-развитие форм научно-технического сотрудничества для привлечения талантливой молодежи в качестве молодых управленческих кадров, через проектирование мероприятий совместной научно-исследовательской работы и погружения управленческих работников организации в среду обеспечения социального развития Коломенского городского поселения;

-совершенствование, а также адаптация программ подготовки и профреподготовки для максимального приближения жителей Коломенского городского поселения к современным условиям принятия эффективных решений для высокотехнологических производств.

ООО «Коломенский завод порошковой металлургии». В ООО «Коломенский завод порошковой металлургии» экономические и социальные задачи управления персоналом также транспонируют с осуществляемыми программами внутрифирменной подготовки. В аспекте это главными экономическими задачами управления персоналом для ООО «Коломенский завод порошковой металлургии» будут выступать:

- формирование у управленческих работников организации ответственного и активного отношения применительно к своей деятельности и к будущим результатам деятельности организации через систему материального и морального стимулирования;

- обеспечение вовлечения управленческих работников в различные образовательные мероприятия через создание инфраструктуры по поддержке программы, через осуществление непосредственной поддержки инициатив управленческих работников части предложения ими новаций в осуществление собственных административных или, например, финансовых функций;

- формирование собственной системы внутрифирменной подготовки квалифицированных управленческих работников, на пополнение кадрового резерва организации через повышение эффективности сотрудничества с профильными вузами Коломенского городского поселения;

- организация и ресурсное обеспечение работы служб, ответственных за разработку и осуществление мероприятий по внутрифирменной подготовке работников применительно к максимально возможному учету специфики разных мест работы в организации;

- обеспечение соответствия управленческих работников основным установленным параметрам эффективности внутрифирменной подготовки, а также параметрам социально ответственного поведения работников.

В свою очередь главными социальными задачами управления персоналом для ООО «Коломенский завод порошковой металлургии» будут:

- обеспечение предоставления управленческим работникам возможностей

личностного роста, а также развития и улучшения современных управленческих компетенций с учетом перспектив развития организации и перспектив развития Коломенского городского поселения в целом;

-обеспечение вовлечения управленческих работников в разработку, а также в реализацию различных социальных проектов и инициатив организации для решения актуальных социальных проблем организации, которые важны для самих управленческих работников и для устойчивого развития организации в целом;

-обеспечение условий формирования, а также поддержание позитивного социально-психологического климата в организации через реализацию комплекса образовательных мероприятий;

-формирование и запуск системы оптимальных межличностных и межгрупповых отношений, которые способствует слаженной и эффективной работе в организации;

-развитие инициативного и творческого отношения к выполняемой работе через усиление креативной составляющей в процессах внутрифирменной подготовки.

ООО «Коломенский механический завод». Для данной организации справедливы на ближайшую перспективу будут экономические и социальные задачи управления персоналом, аналогичные задачам ООО «Коломенский завод порошковой металлургии» в части запуска и обеспечения минимальное эффективности мероприятий по повышению личносно-квалификационного уровня работников и формированию минимально необходимого уровня лояльности работников целям и задачам устойчивого развития организации.

Далее в таблице 11 представлены все указанные выше по тексту актуальные экономические и социальные задачи управления персоналом, решаемые центрами обучения и аттестации при разработке и реализации социальной политики организаций Коломенского городского поселения на основе внутрифирменной подготовки управленческих кадров

Таблица 11 — Актуальные экономические и социальные задачи управления персоналом, решаемые центрами обучения и аттестации при разработке и реализации социальной политики организаций Коломенского городского поселения на основе внутрифирменной подготовки управленческих кадров¹¹⁶

| Организация | Экономические задачи | Социальные задачи |
|---|--|---|
| Коломенский завод по производству локомотивов | <p>-обеспечение диверсификации основной и управленческой деятельности организации через открытие новых вакансий и, как следствие, через трансформацию личностно-квалификационного потенциала управленческих работников организации в целом;</p> <p>-обеспечение высокого уровня мотивированности управленческих работников организации через создание механизмов разработки и реализации социальных предпринимательских инициатив в организации;</p> <p>-обеспечение стимулирования управленческих работников в активном участии в мероприятиях по улучшению имиджа и перспектив развития организации через разработку и реализацию новых экономических инициатив, актуальных для Коломенского городского поселения;</p> <p>-активное вовлечение управленческих работников в процессы устойчивого развития организации через усиление роли и значения работников для разработки стратегических планов организации;</p> <p>-обеспечение рационального участия управленческих работников в решении широкого спектра вопросов, которые связаны с формированием комфортной среды управленческой и иной экономической деятельности в организации.</p> | <p>-обеспечение гармоничного баланса ресурсов и интересов организации и его управленческих работников в части устойчивого развития социально-экономической инфраструктуры организации с учетом необходимости предоставления работникам широкого спектра благ, улучшающих качество жизни работников;</p> <p>-обеспечение решения важных задач поддержания высокого уровня социальной ответственности и эффективности бизнеса организации через повышение меры ответственности управленческих работников за совершаемые действия и принимаемые решения;</p> <p>-повышение уровня культурного и интеллектуального состояния управленческих процессов в организации через активное интеллектуальное и нравственное развитие управленческих работников организации;</p> <p>-развитие форм научно-технического сотрудничества для привлечения талантливой молодежи в качестве молодых управленческих кадров, через проектирование мероприятий совместной научно-исследовательской работы и погружения управленческих работников организации в среду обеспечения социального развития Коломенского городского поселения;</p> <p>-совершенствование, а также адаптация программ подготовки и профпереподготовки для максимального приближения жителей Коломенского городского</p> |

¹¹⁶ Разработано автором

| Организация | Экономические задачи | Социальные задачи |
|--|---|--|
| | | поселения к современным условиям принятия эффективных решений для высокотехнологических производств. |
| <p>Коломенский завод порошковой металлургии Коломенский механический завод</p> | <p>-формирование у управленческих работников организации ответственного и активного отношения применительно к своей деятельности и к будущим результатам деятельности организации через систему материального и морального стимулирования;</p> <p>-обеспечение вовлечения управленческих работников в различные образовательные мероприятия через создание инфраструктуры по поддержке программы, через осуществление непосредственной поддержки инициатив управленческих работников части предложения ими новаций в осуществление собственных административных или, например, финансовых функций;</p> <p>-формирование собственной системы внутрифирменной подготовки квалифицированных управленческих работников, на пополнение кадрового резерва организации через повышение эффективности сотрудничества с профильными вузами Коломенского городского поселения;</p> <p>-организация и ресурсное обеспечение работы служб, ответственных за разработку и осуществление мероприятий по внутрифирменной подготовке работников применительно к максимально возможному учету специфики разных мест работы в организации;</p> <p>-обеспечение соответствия управленческих работников основным установленным параметрам эффективности внутрифирменной подготовки, а также параметрам социально ответственного поведения работников.</p> | <p>-обеспечение предоставления управленческим работникам возможностей личностного роста, а также развития и улучшения современных управленческих компетенций с учетом перспектив развития организации и перспектив развития Коломенского городского поселения в целом;</p> <p>-обеспечение вовлечения управленческих работников в разработку, а также в реализацию различных социальных проектов и инициатив организации для решения актуальных социальных проблем организации, которые важны для самих управленческих работников и для устойчивого развития организации в целом;</p> <p>-обеспечение условий формирования, а также поддержание позитивного социально-психологического климата в организации через реализацию комплекса образовательных мероприятий;</p> <p>-формирование и запуск системы оптимальных межличностных и межгрупповых отношений, которые способствует слаженной и эффективной работе в организации;</p> <p>-развитие инициативного и творческого отношения к выполняемой работе через усиление креативной составляющей в процессах внутрифирменной подготовки.</p> |

Представим в заключении общий вывод по рассмотренным экономическим и социальным задачам управления персоналом, решаемым центрами обучения и аттестации при разработке и реализации социальной политики организаций Коломенского городского поселения на основе внутрифирменной подготовки управленческих кадров.

Применительно к современным экономическим условиям важно насытить социальные программы организаций задачами повышения социальной ответственности бизнеса, а также сформулировать предложения по развитию системы внутрифирменной подготовки управленческих кадров с помощью решения экономических и социальных задач управления персоналом, среди которых особо, например, можно отметить задачу разработки комплекса альтернативных и формирование адаптивной стратегии управления и развития персонала организаций через реализацию мероприятий по внутрифирменной подготовке работников с точки зрения понимания основных направлений перспективного функционирования организации, а также задачу обеспечения условий формирования, а также поддержание позитивного социально-психологического климата в организации через реализацию комплекса образовательных мероприятий, нацеленных на создание системы оптимальных межличностных и межгрупповых отношений, которые способствует слаженной и эффективной работе в организации.

Следует также отметить, что наиболее ожидаемым результатом изменения социальной ответственности и социальной эффективности бизнеса для рассмотренных организаций Коломенского городского поселения в случае решения задач, обозначенных в таблице 11, будет повышение уровня лояльности работников к организации и уровня их удовлетворенности работы в организации, что в долгосрочной перспективе повысит уровень качества управленческих решений в организации, а также приведет к росту уровня отдачи вложений в программы внутрифирменной подготовки.

Заключение

Управленческие кадры являются одним из важнейших факторов повышения эффективности деятельности организации и обеспечения социальной ответственности работников.

Социальная ответственность бизнеса конкретной организации складывается из социальной ответственности управленческих кадров, которая определяется выбором работниками стратегий ответственного социально-экономического поведения. Социальная ответственность бизнеса определяется удельным весом выбранных и практически реализованных работниками стратегий ответственного социально-экономического поведения по отношению к общему числу реализованных стратегий экономического и социального поведения. Под социальной эффективностью бизнеса следует понимать и степень лояльности работников по отношению к социально-экономической политике организации, а также степень удовлетворенности работников влиянием внутрифирменной подготовки на повышение уровня их социальной ответственности и их социальное положение.

Три группы факторов повышения социальной эффективности бизнеса это экономические, социальные и образовательные; основные направления развития системы внутрифирменной подготовки управленческих кадров как образовательного фактора в повышении социальной ответственности бизнеса: изменение целей и задач обучения; изменение в подготовке преподавателей и наставников; модернизация образовательных программ, входного и выходного контроля обучаемых, методов и технологий обучения.

Концептуальная модель развития системы внутрифирменной подготовки управленческих кадров позволяет понять и разработать наиболее рациональные и максимально приближенные к требованиям внешней среды практические рекомендации, позволяющие применять систему критериев по оценке личностно-квалификационных качеств управленческих кадров, провести мониторинг состояния процессов социальной ответственности бизнеса, организовать подго-

товку управленческих кадров для работы применительно к выявленным вызовам для организации, создать специализированную структуру, ответственную за обеспечение работы системы внутрифирменной подготовки, разработать комплекс программ развития организаций с точки зрения позиционирования перед целевыми аудиториями результатов социально ответственного поведения управленческих кадров.

Цель системы внутрифирменной подготовки управленческих кадров – это осознанный процесс по определению потребностей организации в этих работниках, а также мотивов следования работниками стратегий социально-ответственного поведения.

Анализ показателей развития системы внутрифирменной подготовки управленческих кадров показал, что в современной практике нет комплексных методов оценки, чье применение позволило бы определить влияния внутрифирменной подготовки на конкретные факторы деятельности организации. Учитывая это, предложены авторские показатели системы внутрифирменной подготовки управленческих кадров организации в интересах социальной ответственности бизнеса.

Предназначение механизма развития системы внутрифирменной подготовки управленческих кадров организации в интересах повышения социальной ответственности бизнеса, состоит в структуризации процессов повышения личностно-квалификационного потенциала работников через интеграцию мероприятий обучения и аттестации, что позволяет усилить факторы мотивации ответственного социально-экономического поведения работников.

В современных условиях во все большее значение приобретает разработка эффективной социальной политики организации как инструмента обеспечения социальной защищенности управленческих работников, а также выбора рациональных моделей их социально ответственного поведения. В этой связи применительно к процессам внутрифирменной подготовки управленческих работников актуальным становится уточнение основных положений социальной политики организации по отношению к его устойчивому развитию.

Социальная политика предполагает сохранение и воспроизводство социального и кадрового потенциала организации на основе принципов социальной справедливости стимулирования результатов труда и улучшения условий труда и быта, позволяющих не только удовлетворить базовые потребности человека, но и обеспечить возможность его личностно–квалификационного развития путем создания благоприятной образовательной и воспитательной среды, гармонизации формальных и неформальных норм и отношений с учетом системы ценностей.

Правильный выбор программы внутрифирменной подготовки повысит уровень корпоративного духа, а также сделает социальную ориентацию деятельности организации более фокусированной и ресурсно содержательной.

В работе приведены роль, цель - обеспечение стабилизации личностно-квалификационного потенциала управленческих работников организации, задачи, принципы, функции (организационная, информационно-диагностическая, контрольная, аналитическая, коммуникационная), информационная база и результаты мониторинга и анализа эффективности социальных программ и системы внутрифирменной подготовки управленческих кадров на примере трех организаций с учетом авторских показателей.

Очень важным и необходимым является проведение периодического мониторинга результатов развития системы внутрифирменной подготовки в организации для изменения социальной ответственности и социальной эффективности бизнеса. Проведение мониторинга позволит руководству организации рационально и комплексно перейти к построению экономических и социальных задач управления персоналом с точки зрения обеспечения устойчивого развития организации и осуществления максимально возможного учета факторов внешней и внутренней среды разработки и реализации социальной и кадровой политики организации.

На основе результатов мониторинга эффективности социальных программ и системы внутрифирменной подготовки управленческих кадров приведем для трех анализируемых организаций сформулированы актуальные экономические и со-

циальные задачи управления персоналом, решаемые центрами обучения и аттестации при разработке и реализации социальной политики организации на основе внутрифирменной подготовки управленческих кадров.

Итак, важно насытить социальные программы организаций задачами повышения социальной ответственности бизнеса, а также сформулировать предложения по развитию системы внутрифирменной подготовки управленческих кадров с помощью решения экономических и социальных задач управления персоналом, среди которых особо, например, можно отметить задачу формирования адаптивной стратегии управления и развития персонала через реализацию мероприятий по внутрифирменной подготовке работников с точки зрения понимания основных направлений перспективного функционирования организации, а также задачу обеспечения условий поддержания позитивного социально-психологического климата в организации через реализацию комплекса образовательных мероприятий, нацеленных на создание межличностных и межгрупповых отношений, способствующих эффективной работе. Наиболее ожидаемым результатом изменения социальной ответственности и социальной эффективности бизнеса для рассмотренных организаций в случае решения задач, обозначенных выше, будет повышение уровня лояльности работников к организации и их удовлетворенности работой в организации, что в долгосрочной перспективе повысит качество управленческих решений, а также приведет к росту отдачи вложений в программы внутрифирменной подготовки.

Основные результаты и выводы

1. Развитие системы внутрифирменной подготовки управленческих кадров представляет собой процесс постоянного и одновременного повышения эффективности и результативности обучения персонала, который выражается в постановке целей и задач обучения; улучшении подготовки преподавателей и наставников; модернизации образовательных программ, входного и выходного контроля обучаемых, методов и технологий обучения, а также способствует не

только росту личностно-квалификационного потенциала работников, но и существенному повышению социальной ответственности и социальной эффективности бизнеса.

2. Научный подход к определению социальной ответственности бизнеса - это многофакторный процесс, использующий систему внутрифирменной подготовки управленческих кадров в качестве инструмента, позволяющего не только сформировать ответственное социально-экономическое поведение работников, но и применить его для построения стратегии устойчивого развития организации, основанной на повышении социальной эффективности бизнеса.

3. Концептуальная модель развития системы внутрифирменной подготовки управленческих кадров организации должна быть ориентирована на повышение социальной ответственности бизнеса и ответственного социально-экономического поведения работников и обеспечивать необходимый и достаточный уровень социальной эффективности бизнеса.

4. Показатели оценки развития системы внутрифирменной подготовки управленческих кадров в интересах социальной ответственности бизнеса включают в себя: прирост квалификации работников и результатов их труда; развития системы внутрифирменной подготовки как степени сопоставимости ее эффективности и результативности; динамику социальной ответственности работников в результате внутрифирменной подготовки; коэффициент корреляции между изменением результатов труда работника и его социальной ответственности после обучения; социальной эффективности бизнеса.

5. Механизм развития системы внутрифирменной подготовки управленческих кадров организации в интересах повышения социальной ответственности и социальной эффективности бизнеса включает в себя проектный центр обучения и аттестации, блоки мониторинга личностно-квалификационного потенциала работников; отбора кандидатов для обучения; программ и методов индивидуальной и групповой подготовки кадров; контроля знаний, умений и навыков; а также оценки эффективности развития системы внутрифирменной подготовки.

6. Социальная политика организации должна выступать в качестве способа повышения социальной ответственности и формы отражения и закрепления норм и правил ответственного социально-экономического поведения работников, а также концептуальной основы для деятельности проектного центра обучения и аттестации управленческих кадров.

7. Внутрифирменная подготовка является задачей не только кадровой, но и социальной политики организации, а программы подготовки управленческих кадров в интересах социальной ответственности бизнеса нужно использовать как инструмент устойчивого развития организаций.

8. Определение экономических и социальных задач управления персоналом, решаемых центром обучения и аттестации при разработке и реализации социальной политики организации позволяет дать рекомендации по насыщению социальных программ задачами повышения социальной ответственности бизнеса.

9. Предложения по развитию системы внутрифирменной подготовки управленческих кадров с помощью решения экономических и социальных задач управления персоналом включают в себя разработку адаптивной стратегии управления и развития персонала организаций через реализацию мероприятий по внутрифирменной подготовке работников; обеспечение условий формирования и позитивного социально-психологического климата в организации через реализацию комплекса образовательных мероприятий.

Список литературы

1. Абдряшитова А.И. Развитие кадров управления на основе инвариантной модели базовых компетенций: дис. ... кандидата экономических наук: 08.00.05. - Владимир, 2013. - 141 с.
2. Агафонова М.С., Берегович К.А., Маркова Л.С. Социальная ответственность малого бизнеса. // В сборнике: Современные научные исследования в сфере экономики. Сборник результатов научных исследований. Киров, 2018. С. 31-35.
3. Ананченкова П.И. Развитие человеческих ресурсов на основе системы внутрифирменного обучения. // Ученые записки Российской Академии предпринимательства. 2015. № 43. С. 231-236.
4. Ананченкова П.И. Сущность и содержание внутрифирменного обучения персонала. // Труд и социальные отношения. 2013. Т.24. №8. С. 125-130.
5. Ананченкова П.И. Формирование среды образовательного процесса в системе внутрифирменного обучения персонала. // Труд и социальные отношения. 2013. Т. 24. № 11. С. 28-39.
6. Ананченкова П.И., Малахов С.Е. Определение эффективности системы внутрифирменного обучения. // Труд и социальные отношения. 2013. Т.24. № 7. С. 87-95.
7. Аникеева О.П. Модели социальной ответственности бизнеса: мировой опыт и российская практика / Аникеева О.П., Симонова Л.М. // Вестник Тюменского государственного университета. — 2019, №4. — С. 72-77.
8. Аникеева О.П. Социальная ответственность бизнеса и международная конкурентоспособность. Учебник и практикум / Москва: Высшее образование, 2020.
9. Аникеева О.П. Социальная ответственность бизнеса: принуждение или выгода. // Экономика и предпринимательство. 2021. № 12 (137). С. 1214-1219
10. Аникеева О.П. Управление социальной ответственностью// В мире научных открытий. Красноярск: Научно-инновационный центр. – 2018, № 3 (15). — С. 180-184.
11. Анохина О.В., Кузьмин А.А., Уланов А.В., Родионов М.Г., Банщикова С.Л., Бугаев К.В., Лалова Е.Ю., Ермакова Н.С., Багно И.Г., Багно И.Г., Иванова Е.В. Персонал и управление трудовой деятельностью: экономические, правовые и социальные аспекты. - Омск, 2018
12. Ансофф И. Стратегическое управление. – М.: Экономика, 1989
13. Аракелов Г.П. Социальная политика предприятия: современные проблемы и перспективы: автореферат дис. ... кандидата экономических наук: 08.00.05. - Москва, 2009. - 24 с.
14. Армстронг М. Практика управления человеческими ресурсами / М.

Армстронг; пер. с англ. 8-е изд. СПб.: Питер. - 2008. – 832 с.

15. Армстронг М. Практика управления человеческими ресурсами / Майкл Армстронг, Стивен Тейлор. – 14-е изд. – Санкт-Петербург: Питер, Прогресс книга, 2018. – 1038 с.

16. Бадаев Ю.Л. Модели внутрифирменной подготовки и переподготовки кадров. // Профессиональное образование. Столица. 2009. № 3. С. 33-34.

17. Бадаев Ю.Л. Организационно-педагогические условия эффективной деятельности внутрифирменной системы подготовки специалистов. // Научные исследования в образовании. 2009. № 4. С. 12-15.

18. Бадаев Ю.Л. Развитие системы внутрифирменной подготовки и переподготовки кадров: автореферат дис. ... кандидата педагогических наук. - Москва, 2009.

19. Базаров Т. Ю. Психология управления персоналом: учебник и практикум для вузов / Т. Ю. Базаров. – Москва: Юрайт, 2020. – 381 с.

20. Балабан В. А. Результативность управленческого труда и методы ее оценки. – Владивосток: Дальневост. гос. акад. экономики и упр., 1997. - 124 с.

21. Баранова Н. В. Вклад А. Я. Кибанова в развитие научного направления по управлению персоналом в России // Human Progress. - 2018. - № 9. - С. 1-15. — Режим доступа: http://progress-human.com/images/2018/Том4_9/Baranova.pdf, дата обращения: 23.11.2022

22. Бахтаиров А. В. Комплексная оценка управленческого персонала в системе кадрового менеджмента: диссертация ... кандидата экономических наук: 08.00.05. - Иркутск, 2002. - 176 с.

23. Бахтаиров А. В. Комплексная оценка управленческого персонала в системе кадрового менеджмента: дис ... канд. эконом. наук: 08.00.05. - Иркутск, 2002. - 176 с.

24. Беседина О. И. Инновационные методы в кадровой политике / О.И. Беседина, Д.И. Зновенко, Е.В. Малахова // Экономика. Менеджмент. Инновации. – 2019. – №1(19). – С. 3-10

25. Бизюкова И. В. Кадры управления: подбор и оценка: учебное пособие. - Москва: Изд. дом Международного ун-та в Москве, 2016. - 171 с.

26. Бикеева М.В. Социальная ответственность бизнеса: теория, методология, практика. - СПб: Изд-во Политехнического ун-та, 2012. - 126с.

27. Бикеева М.В. Социальная ответственность бизнеса. Поиск методов оценки. // Статистика и Экономика. 2020. Т. 17. № 4. С. 33-43.

28. Богатенкова Е. Ю. Повышение качества жизни населения: роль социальной ответственности бизнеса: автореферат дис. ... кандидата экономических наук: 08.00.05. - Саратов, 2013. - 24 с.

29. Буева И.И. Внутрифирменное обучение как механизм формирования корпоративной культуры образовательного учреждения. // Вестник Оренбургского государственного университета. 2006. № 1-1 (51). С. 59-66.
30. Бурганова Л. А., Савкина Е. Г. Теория управления Э. Мэйо. Казань, 2007.
31. Бурджалов Ф.Э. Современная социальная политика: между планом и рынком. М.: Гардарика, 1996. - 438 с.
32. Вебер М. Политика как призвание и профессия. Избр. произв. М., 1990, с. 690–706
33. Виханский О.С., Наумов А. И. Менеджмент. - М.: Гардарик. - 2011. - 332 с.
34. Власова О.Е., Сперанский О.В. Социальная ответственность бизнеса и образование. // Научно-методический электронный журнал Концепт. 2015. № S10. С. 16-20.
35. Внутрифирменное обучение. Кольцова А.А., Яковлева Т.В. Учебно-методическое пособие для магистров, обучающихся по программе «Экономика и управление в сфере услуг», по направлению «38.04.01 – Экономика» / Санкт-Петербург, 2015.
36. Волгин Н.А. Социальная политика в компании // Экономическое развитие: проблемы и перспективы. 2016. № 2. Стр. 84 (с. 83-91)
37. Вудкович - Стадник А.А. Оценка персонала. Четкий алгоритм и качественные практические решения. - М.: ЭКСМО, 2008
38. Гагарина С.Н., Еськова Е.С. Социальная ответственность бизнеса в контексте устойчивого развития. // Экономика и бизнес: теория и практика. 2021. № 6-1 (76). С. 32-35.
39. Гагарина С.Н., Петрова Е.Л. Социальная ответственность бизнеса и проблема неравенства. // Экономика и бизнес: теория и практика. 2022. № 4-1 (86). С. 83-86.
40. Герасимов Б.Н. Методологические инструменты исследования и оценки эффективности процесса управления персоналом организации // Международный журнал гуманитарных и естественных наук. – 2018. – № 2. – С. 160-169.
41. Герасимов М.В. Внутрифирменное обучение: теоретический аспект // Молодой ученый. -2016. - №5. - С. 319-323
42. Герасимов М.В. Внутрифирменное обучение: теоретический аспект. // Молодой ученый. 2016. № 5 (109). С. 319-323.
43. Герасимова Л.Н., Глушко Д.А. Социальная ответственность бизнеса и особенности ее формирования в отчетности компании. // Символ науки: международный научный журнал. 2015. № 3. С. 86-89.

44. Глухова И.В. Социальная ответственность бизнеса: стейкхолдерский подход. // В сборнике: актуальные вопросы современной экономической науки: теория и практика. Сборник научных статей. Гомель, 2021. С. 63-66.
45. Глухова Л.В., Сыротюк С.Д. Проектирование параметров и определение показателей качества содержания внутрифирменного обучения. // Вектор науки Тольяттинского государственного университета. Серия: Педагогика, психология. 2014. № 4 (19). С. 36-38.
46. Горбунова С.А. Проектирование кадровой политики промышленного предприятия: автореферат дис. ... кандидата экономических наук: 08.00.05. - Санкт-Петербург, 2011. - 26 с.
47. Горелов Н. А. Управление человеческими ресурсами: современный подход: учебник и практикум для вузов / Н. А. Горелов, Д. В. Круглов, О. Н. Мельников; под редакцией Н. А. Горелова. – Москва: Издательство Юрайт, 2021. Стр. 55 (270 с.)
48. Горшкова Д.А., Малыхин С.О. Социальная ответственность бизнеса в рамках стратегии развития предприятия. // В сборнике: Экономика сегодня: современное состояние и перспективы развития. Сб. материалов Международной научной конференции молодых исследователей. 2017. С. 158-161.
49. Горшкова Л. Оценка управленческого персонала: параметры и методы // Человек и труд. - 2008. - № 3. - с. 79-82
50. Григорьева Т.О. Основные направления совершенствования системы внутрифирменного обучения и развития персонала. // Управление развитием персонала. 2005. № 1. С. 2-8.
51. Губачев Н.Н., Титов В.Н. Государственные программы развития кадрового потенциала. Монография. М.: РГУ им. А.Н. Косыгина, 2022. - 208 с.
52. Данилина Е.И. Инновационный менеджмент в управлении персоналом: учебник / Д.В. Горелов, Я.И. Маликова, Е.И. Данилина – М.: ИТК «Дашков и К», 2019 – 208 с.
53. Данилова Л.С. Социальная ответственность бизнеса в контексте теории стейкхолдеров: взгляд российских исследователей. // Вестник Южно-Российского государственного технического университета (НПИ). Серия: Социально-экономические науки. 2020. Т. 13. № 5. С. 162-174.
54. Данилова Л.С. Социальная ответственность малого бизнеса: типологизация предпринимателей. // В сборнике: Социально-экономические преобразования и проблемы. Сборник научных трудов. Национальный исследовательский университет «Высшая школа экономики». Нижний Новгород, 2021. С. 22-30.
55. Данилова Л.С., Саттарова Д.А. Социальная ответственность бизнеса в России и за рубежом: сравнительный анализ. // В сборнике: Социально-

экономические преобразования и проблемы. Сборник научных трудов. Нижний Новгород, 2019. С. 32-45.

56. Данилова О. В. Социальная ответственность бизнеса в системе рыночного хозяйства: теоретико-экономический аспект: автореферат дис. ... доктора экономических наук: 08.00.01. - Москва, 2009. - 42 с

57. Данилова О. В. Социальная ответственность бизнеса: теория, методология, практика: монография. - Москва: Красная звезда, 2008. – 137 с.

58. Денисов Д. С. Подготовка квалифицированных кадров для инновационной экономики на базе корпоративных университетов: диссертация ... кандидата экономических наук: 08.00.05. - Саратов, 2011. - 187 с.

59. Денисов И.В., Корецкая И.А., Петренко Е.С. Разбалансировка процесса обучения в условиях пандемии COVID-19 // Креативная экономика. 2021. Т. 15. № 2. С. 411-426.

60. Денисова А.А. Социальная ответственность бизнеса как политический институт. // Энигма. 2019. № 14-1. С. 79-83.

61. Десслер Г. Управление персоналом.; под редакцией И.М. Степнова; перевод Д. П. Конькова. – 4-е изд. – М.: Лаборатория знаний, 2020. – 800 с.

62. Долгорукова И.В. Корпоративная социальная политика современных российских предприятий: социолого-управленческий анализ: монография. - Москва: Изд-во Российского гос. социального ун-та, 2011. - 281 с.

63. Егоршин А.П. Управление персоналом. - Н. Новгород: НИМБ, 1997

64. Журавлев П.В., Кулапов М.Н., Манахов С.В., Катабай П.Х. Менеджмент персонала: развитие концепции. Монография. – М.: РЭУ им. Г.В. Плеханова, 2021. -340 с.

65. Задонская И.И. Экономические основы внутрифирменного обучения персонала // Инновационная наука. - 2016. - № 3-1. - С. 94-95

66. Згонник Л.В. Корпоративный человеческий капитал: проблема переподготовки работников // Управление персоналом, № 24, 2007

67. Зенина Г.Д., Матяшова В.В., Пшеничникова И.В. Внедрение системы внутрифирменного обучения сотрудников на базе созданного корпоративного учебного центра. // Управление строительством. 2018. № 4 (13). С. 102-106.

68. Зильберштейн О.Б., Шахнес Т.Ю., Шкляр Т.Л., Герасимова С.А., Семенюк Д.Д. Социальная ответственность бизнеса в системе корпоративного управления и организационной структуре. // Экономика и предпринимательство. 2016. № 1-2 (66). С. 1163-1170.

69. Зобкова Л. Д. Управление обучением и развитием персонала: опыт зарубежных и российских компаний // Russian Journal of Education and Psychology. 2017. № 9

70. Зоткина И.А. Система оценки результативности внутрифирменного

обучения работников. // Евразийское Научное Объединение. 2019. № 10-6 (56). С. 471-473.

71. Зунина Н. Единство цели. Построение системы внутрифирменной подготовки персонала организации. // Кадровик. 2010. № 9-1. С. 40-45.

72. Иванов Г.Г., Майорова Е.А. Социальная ответственность торгового бизнеса. // В книге: современные тенденции и перспективы развития торговой отрасли Российской Федерации. Уфа, 2016. С. 126-146.

73. Иванов С.Ю. Социальное управление человеческими ресурсами: учеб. пособие / С.Ю. Иванов. – М.: Московский педагогический государственный университет, 2020. – 152 с.

74. Иванова А.А. Корпоративная социальная ответственность: отношения бизнеса и общества в современной России. // Среднерусский вестник общественных наук. 2015. № 2 (38). С. 34-38.

75. Иванова В., Марголина Ж.Б. Формы и методы внутрифирменного обучения наставников. // Специфика педагогического образования в регионах России. 2019. № 1 (12). С. 33-34.

76. Иванова С.Н. Программы внутрифирменного обучения персонала и оценка их эффективности. дис. ... кандидата экономических наук. - Москва, 2002

77. Игошкина Л.В. Развитие социальной ответственности бизнеса как инструмента совершенствования корпоративного управления: автореферат дис. ... кандидата экономических наук: 08.00.05. - Москва, 2008. - 25 с.

78. Идзян Г.А. Формирование кадровой политики предприятия: автореферат дис. ... кандидата экономических наук: 08.00.05. - Москва, 2003. - 34 с.

79. Ильенко Д.А. Социально-экономические аспекты формирования и реализации кадровой политики предприятия в условиях реструктуризации: автореферат дис. ... кандидата экономических наук: 08.00.05. - Москва, 2005. - 29 с.

80. Илюшников К.К. Оценка эффективности корпоративного обучения персонала на основе ключевых показателей и метрик: диссертация ... кандидата экономических наук: 08.00.05. - Барнаул, 2020. - 171 с.

81. Информационный портал Известия.ру - Режим доступа: <https://iz.ru/1353262/mariia-nemtceva/spros-na-bossov-v-rossii-sokhraniaetsia-deficit-silnykh-upravlentsev>, дата обращения: 14.10.2022

82. Исаева О.М. Управление человеческими ресурсами: учебник и практикум для вузов / О. М. Исаева, Е. А. Припорова. – 2-е изд. – Москва: Издательство Юрайт, 2021. – 168 с.

83. Исайчева О.Н., Исайчева Ю.Н. Социальная политика социального государства. М.: Призма, 2002. - 237 с.

84. Иудин А.А., Шпилев Д.А., Данилова Л.С. Социальная ответственность малого бизнеса в современной России: от понимания к воплощению. //

В книге: Социология в оценке и анализе развития современного общества. Бекарев А.М., Пак Г.С., Бикметов Е.Ю., Воронин Г.Л., Крамер А.Д., Грудзинский А.О., Полянина А.К., Ивашиненко Н.Н., Иудин А.А., Шпилев Д.А., Данилова Л.С., Козырьков В.П., Малкина М.Ю., Горбунова М.Л., Гринева О.М., Рогачев Д.Ю., Миронос А.А., Плехова Ю.О., Судьин С.А., Беседина О.А. и др. Монография. Нижний Новгород, 2022. С. 119-139.

85. Каганов В.Ш. Корпоративное обучение как фактор обеспечения конкурентоспособности российских предпринимательских структур: автореферат дис. ... доктора экономических наук: 08.00.05. - Москва, 2013. - 47 с.

86. Кадровый резерв и оценка результативности труда управленческих кадров: Практик. пособие / Сост. В. В. Травин, В. А. Дятлов. - М.: Дело, 1995. 176 с.

87. Каменских Н.А. Профессиональная компетентность как целевой параметр системы внутрифирменного обучения / Н. А. Каменских, Ю. С. Жагорникова // Инновационное развитие социально-экономических систем: условия, результаты и возможности. - 2014. - С. 85-88

88. Карпухина Е.Е. Социальная ответственность российского бизнеса: исторический опыт и современное состояние. // Экономика и бизнес: теория и практика. 2019. № 5-2. С. 53-56.

89. Каткова О.В., Лебедева Т.Е., Фокина Т.А. Инновационные методы обучения специалиста сферы сервиса // Вестник Мининского университета. - 2013. - № 2 (2). - С. 13

90. Кибанов А.Я. Концепция компетентного подхода в управлении персоналом / А.Я. Кибанов, Е.А. Митрофанова, Е.Г. Коновалова, О.Л. Чуланова. – М.: ИНФРА-М, 2020. – 156 с.

91. Кибанов А.Я. Социально-трудовые отношения, рынок труда и занятость персонала / А.Я. Кибанов, Е.А. Митрофанова, И.А. Эсаулова. М.: Проспект, 2012

92. Кибанов А.Я. Управление персоналом организации: актуальные технологии найма, адаптации и аттестации: учебное пособие / А.Я. Кибанов, И.Б. Дуракова, Л.Н. Кибанова – Москва: КноРус, 2021. – 360 с.

93. Кипарская Г.В. Социальная ответственность бизнеса как элемент совершенствования социальной политики государства: автореферат дис. ... кандидата экономических наук: 08.00.05. - Санкт-Петербург, 2007. - 18 с.

94. Кириллов В.В. Критерии и показатели повышения качества внутрифирменной профессиональной подготовки работников технологического производства. // Современные проблемы науки и образования. 2014. № 4. С. 71.

95. Кириллов В.В. Сущность и содержание внутрифирменной профессиональной подготовки работников технологического производства. // Вестник Чувашского государственного педагогического университета им. И.Я.

Яковлева. 2014. № 3 (83). С. 147-151.

96. Киркпатрик Д.Л., Киркпатрик Д.Д. Четыре ступеньки к успешному тренингу: практическое руководство по оценке эффективности обучения. М: Эйч Ар Медиа, 2008. - 128 с.

97. Киселева Г.С. Комплексная оценка эффективности системы внутрифирменного обучения кадров на промышленном предприятии. // Вестник Московского авиационного института. 2015. Т. 22. № 3. С. 161-167.

98. Киселева Г.С. Эффективность системы внутрифирменного обучения кадров на машиностроительных предприятиях: автореферат дис. ... кандидата экономических наук: 08.00.05. - Саратов, 2015. - 24 с.

99. Колесник В.И. Деловая оценка управленческого персонала при отборе в кадровый резерв: На прим. машиностроит. предприятий: диссертация ... кандидата экономических наук: 08.00.05. - Москва, 1997 - 183 с.

100. Колесников Д.В. Корпоративная социальная ответственность в формировании репутации бизнеса. // Среднерусский вестник общественных наук. 2017. Т. 12. № 6. С. 257-264.

101. Колзина А.Г. Евро-американский и японский подходы к подготовке преподавателей внутрифирменного обучения. // Инновации. Наука. Образование. 2021. № 25. С. 345-355.

102. Кольцова А.А. Развитие социальной ответственности бизнеса путем построения систем внутрифирменного обучения. // В книге: Национальная экономика в условиях глобализации: бизнес и общество в противостоянии кризису. коллективная монография. Санкт-Петербург, 2009. С. 378-381.

103. Кольцова А.А., Старобинская Н.М. Социальная ответственность бизнеса: подходы и предпосылки возникновения. // Маркетинг МВА. Маркетинговое управление предприятием. 2018. Т. 9. № 1. С. 81-96.

104. Коргова М.А. Кадровый менеджмент: учебное пособие для вузов. – 2-е изд., перераб. и доп. – Москва: Издательство Юрайт, 2020. – 216 с.

105. Костин А.Е. Зачем российским компаниям корпоративная социальная ответственность // Социальная ответственность бизнеса, 2015. № 1. С. 12-19

106. Костылёва С.Ю. Институционально-экономические приоритеты развития региональных систем образования // Социально-экономические явления и процессы. 2015. - Т. 10. - № 11. - С. 55-61

107. Кубрушко П.Ф., Богачев О.А., Любителев А.М., Назарова Л.И. Организация внутрифирменного профессионального обучения. Научно-информационный материал – Москва, 2010.

108. Кулапов М.Н. Организационно-управленческий механизм кадровой политики предприятий: автореферат дис. ... доктора экономических наук: 08.00.05. - Москва, 1994. - 32 с.

109. Кулькова И.А. Критерии оценки эффективности управления системой внутрифирменного обучения // В книге: Современные управленческие технологии: от теории и методологии к практическим решениям. Монография. Под научной редакцией И.Н. Ткаченко. Екатеринбург, 2016. С. 116-137.
110. Кухарчук Д.В. Социальная ответственность бизнеса: теория и практика. // Национальная Ассоциация Ученых. 2015. № 3-7 (8). С. 32-35.
111. Кязимов К.Г. Управление человеческими ресурсами: профессиональное обучение и развитие: учебник для вузов / К. Г. Кязимов. – 2-е изд., перераб. и доп. – Москва: Издательство Юрайт, 2021. Стр.57 (202 с.)
112. Лайкер Д., Майер Д. Практика ДАО Тойота. Евроокно и Центрооргпром. - М.: 2006
113. Левченко А.П. Социальная политика предприятия в условиях становления социально ориентированной рыночной экономики: автореферат дис. ... кандидата экономических наук: 08.00.05. - Саратов, 2009. - 21 с.
114. Лисенков Д.Н. Проблемы оценки результативности внутрифирменного обучения. // Экономика и управление: анализ тенденций и перспектив развития. 2014. № 15. С. 64-70.
115. Ловчева М.В. Управление персоналом: теория и практика. делопроизводство в кадровой службе: учеб.-практ. пособие / М.В. Ловчева, Е.Н. Галкина, Е.В. Гурова; под ред. А.Я. Кибанова. – М.: РГ-Пресс, 2021. – 78 с.
116. Лоргина Н.Н. Развитие форм и методов обучения персонала корпорации: организационные и экономические аспекты: диссертация ... кандидата экономических наук: 08.00.05. - Москва, 2011. - 165 с.
117. Лочан С.А., Петросян Д.С. Обеспечение образовательной безопасности России. Монография. – М.: Русайнс, 2018.
118. Малахов Е.С. Развитие корпоративного обучения в системе услуг дополнительного профессионального образования: диссертация ... кандидата экономических наук: 08.00.05. - Москва, 2010. - 155 с.
119. Мамедсухиев М.Д. Оценка качества деятельности // ЭКО. Экономика и организация промышленного производства. - 2009. - № 5. - с. 173-181
120. Манаева И.Х. Формирование кадровой политики как инструмент повышения эффективности малых промышленных предприятий: автореферат дис. ... кандидата экономических наук: 08.00.05. - Москва, 2011. - 22 с
121. Марков М. Технология и эффективность социального управления. Пер. с болг. М. 1982
122. Марченко В. Как управляют персоналом в Китае: особенности китайского менталитета // Генеральный директор. Режим доступа: <http://www.gd.ru/articles/2819-red-kak-upravlyayut-personalom-v-kitae-osobennosti-kitayskogo-mentaliteta>, дата обращения: 09.11.2022

123. Машукова Н.Д. Методические рекомендации по организации внутрифирменного обучения персонала / Н.Д. Машукова. — Ярославль: ЯрИПК, 2000. — 78 с
124. Машукова Н.Д. Методические рекомендации по организации внутрифирменного обучения персонала. – Ярославль. 2000.
125. Машукова Н.Д. Организация внутрифирменного обучения персонала. – Ярославль, 2002.
126. Моисеева И.И. Принципы и методы оценки эффективности предпринимательской деятельности // Вестник Тамбовского университета. Серия Гуманитарные науки. Тамбов, 2010. Вып. 6 (86). С. 38-44
127. Моргунов Е.А. Социальная ответственность бизнеса и конкурентоспособность. // Студенческий вестник. 2022. № 10-3 (202). С. 52-55.
128. Моргунов Е.Б. Управление персоналом: исследование, оценка, обучение: учебник для вузов / Е. Б. Моргунов. – 3-е изд., перераб. и доп. – Москва: Издательство Юрайт, 2021. – 424 с.
129. Мореева Е.В. Социальная ответственность бизнеса как фактор устойчивого развития отечественной экономики: автореферат дис. ... кандидата экономических наук: 08.00.01. - Москва, 2008. - 24
130. Морозов А.А. Социальная ответственность бизнеса на предприятиях лесной отрасли в России. // Креативная экономика. 2021. Т. 15. № 9. С. 3611-3628.
131. Морозов В.В. Инновационное развитие системы внутрифирменной подготовки специалистов. диссертация ... кандидата экономических наук 08.00.05. - Москва, 2005.
132. Морозова И.В. Социально-экономическая оценка прогнозируемого эффекта внутрифирменного обучения в организациях. // Управленческие науки в современной России. 2014. Т. 1. № 1. С. 426-429.
133. Морозова И.В., Шолотонова Е.С. Проблемы экономической оценки прогнозируемого эффекта внутрифирменного обучения в организациях. // Вестник Московского государственного областного университета. Серия: Экономика. 2013. № 2. С. 81-85.
134. Москаленко А.А. Кадровая политика как инструмент в системе социальной ответственности бизнеса: автореферат дис. ... кандидата экономических наук: 08.00.05. - Москва, 2007. - 24 с
135. Муртазин Р.Р. Подходы к внутрифирменному обучению персонала как к важнейшей составляющей развития человеческого капитала фирмы. // Форум молодых ученых. 2019. № 2 (30). С. 1026-1031.
136. Мясникова С.В. Корпоративная социальная ответственность: взаимодействие органов власти и бизнеса. // Вестник Новгородского филиала

РАНХиГС. 2017. Т. 6. № 2 (8). С. 63-69.

137. Никитин М.В. Разработка критериев оценки эффективности работы системы внутрифирменного обучения. // Управление развитием персонала. 2005. № 1. С. 46-49.

138. Никитина А.С. Управление человеческими ресурсами в государственном и муниципальном управлении: учебное пособие для вузов / А. С. Никитина, Н. Г. Чевтаева. – 2-е изд. – Москва: Издательство Юрайт, 2021. – 187 с.

139. Новиков П.П. Российский опыт организации внутрифирменного профессионального обучения персонала. // Региональные проблемы преобразования экономики. 2011. № 1 (27). С. 416-426.

140. Одегов Ю. Г. Управление персоналом: учебник и практикум для вузов / Ю. Г. Одегов, Г. Г. Руденко. – 2-е изд., перераб. и доп. – Москва: Издательство Юрайт, 2020. – 467 с.

141. Одегов Ю.Г. Кадровая политика и кадровое планирование: в 2 ч. / Ю.Г. Одегов, С.А. Карташов, М.Г. Лабаджян. 2-е изд. М.: Юрайт, 2016. Ч. 1.

142. Одегов Ю.Г. Кадровая политика и кадровое планирование: учебник и практикум для вузов / Ю. Г. Одегов, В. В. Павлова, А. В. Петропавловская. – 3-е изд., перераб. и доп. – Москва: Издательство Юрайт, 2021. - 575 с.

143. Павлов Р.Н. Институты социальной ответственности бизнеса: автореферат дис. ... кандидата экономических наук: 08.00.05. - Москва, 2003. - 19 с.

144. Павлов Э.Л. Корпоративная социальная ответственность как перспективный инструмент расширения деятельности международного бизнеса. // Экономические отношения. 2019. Т. 9. № 4. С. 2611-2620.

145. Перекрёстов Д.Г. Социальная ответственность бизнеса: региональный аспект: автореферат дис. ... кандидата экономических наук: 08.00.05. - Кемерово, 2012. - 24 с

146. Петросян Д.С. Организационно-методические основы оценки управленческих кадров: межотраслевые аспекты: дис. ... кандидата экономических наук: 08.00.05. – М.: МИНХ, 1986. - 192 с.

147. Петросян Д.С., Фаткина Н.Л. Организационное поведение. Новые направления теории. Уч.пос.. Под ред. Б.А. Райзберга. - М.: ИНФРА-М, 2011.

148. Пилевина Е.В. Социальная ответственность бизнеса в аспекте деофшоризации экономики. // В книге: Завьялова Е.Б., Соболев И.С., Батаева Б.С., Гусев Ю.Н., Борщевский Г.А., Пилевина Е.В., Адамчук Н.Г., Мануйлов К.Е., Сальникова Л.С., Старикова Е.А., Губин Е.П., Водолагин С.В., Доронина Н.Г., Семилютин Н.Г., Карелина С.А., Коршунова Т.Ю., Белик Л.В., Никитина В.А., Щербаков А.А. Социальная ответственность: вызовы времени. - Москва, 2016. С. 67-78.

149. Победенный В.Д. Совершенствование системы оценки управленческих кадров дис. ... кандидата экономических наук: 08.00.05. - Москва, 1982. - 195 с.
150. Полухина В.С. Роль государства в реализации социальной ответственности бизнеса: автореферат дис. ... кандидата экономических наук: 08.00.01. - Элиста, 2011. - 22 с
151. Прокаева В.С., Гусева М.Н. Исследование предварительных условий обучения для содействия инновациям в проектах цифровизации // В сборнике: Трансформация экономических моделей: циркулярная экономика, «зеленое» управление проектами и искусственный интеллект. материалы Международной научно-практической конференции. Москва, 2022. С. 108-116.
152. Пугачев В. П. Управление персоналом организации: практикум: учебное пособие для вузов / В. П. Пугачев. – 2-е изд., испр. и доп. – Москва: Издательство Юрайт, 2021. – 280 с.
153. Пугачев В.П. Управление персоналом организации: учебник и практикум для академического бакалавриата / В. П. Пугачев. – 2-е изд., испр. и доп. – Москва: Издательство Юрайт, 2019. – 402 с.
154. Пудовина А.И. Организационно-экономическая модель корпоративной образовательной системы: дис. ... кандидата экономических наук: 08.00.05. - Уфа, 2010. - 209 с
155. Родионова Н.В., Рыжов И.В., Цырковная В.В., Данилова О.Е. Социальная ответственность бизнеса перед работниками в условиях распространения пандемии // В сборнике: Формирование экономической устойчивости региональных социально-экономических систем. сборник трудов международной научно-практической конференции. Владимир, 2021. С. 230-235.
156. Рудакова О.В., Власова М.А., Колесников Д.В. Социальная ответственность бизнеса в системе корпоративного управления. // Вестник ОрелГИЭТ. 2019. № 4 (50). С. 81-88.
157. Рулевский В.И. Анализ отечественного и зарубежного опыта внутрифирменного обучения персонала. // Менеджмент и право. 2010. № 1. С. 38-41.
158. Рулевский В.И. Анализ сущности и содержания внутрифирменного обучения персонала субъекта предпринимательства. // Транспортное дело России. 2011. № 1. С. 61-63.
159. Рулевский В.И. Внутрифирменное обучение в системе стратегического развития человеческих ресурсов субъекта предпринимательства. // Научный вестник МГИИТ. 2010. № 5. С. 95-100.
160. Рулевский В.И. Выявление сущности, форм, методов и средств внутрифирменного обучения персонала. // Транспортное дело России. 2010. №7. С. 101-103.

161. Рулевский В.И. Разработка системы оценки эффективности внутрифирменного обучения. // Интеграл. 2010. № 6. С. 134.
162. Рыжов И.В., Кебадзе О.Г. Научно –методический инструментарий управления человеческими ресурсами наукоемких предпринимательских структур с использованием HRM-систем. Монография. Курск: Университетская книга, 2021. -125 с.
163. Савина Т.Н. Социальная ответственность как ключевая стратегия бизнеса: подходы к оценке. // Контентус. 2015. № 11 (40). С. 1-8.
164. Савина Т.Н. Социально-экономическая ответственность бизнеса: автореферат дис. ... кандидата экономических наук: 08.00.01. - Йошкар-Ола, 2007. - 16 с.
165. Савина Т.Н., Поелуева Е.В., Солдаткина И.А. Корпоративная социальная ответственность - вектор устойчивого развития бизнеса. // В сборнике: стратегическое и проектное управление. Сборник статей. ФГБОУ ВПО «Пермский государственный национальный исследовательский университет». Пермь, 2015. С. 160-162.
166. Савицкая В.В., Бондалетов В.В. Зарубежный опыт внутрифирменного обучения персонала. // Новое поколение. 2015. № 8. С. 158-164.
167. Сайт АО «Коломенский завод». Режим доступа: kz@kolomnadiesel.ru, дата обращения – 05.12.2022 г.
168. Сайт ООО «Коломенский завод порошковой металлургии. - Режим доступа: <https://pmkolomna.ru>, дата обращения – 05.12.2022
169. Сайт ООО «Коломенский механический завод» - Режим доступа: <https://stankoinstrument.ru/kmz>, дата обращения – 05.12.2022
170. Сарафанников А.А. Развитие социальной ответственности бизнеса в системе рыночных отношений России: автореферат дис. ... кандидата экономических наук: 08.00.01. - Москва, 2012. - 26 с.
171. Сафонова М.Ю. Оценка эффективности внутрифирменного обучения. автореферат дис. ... кандидата экономических наук. - Москва, 2003
172. Семерджиев Ц. Стратегия: Среда ресурсов способностей планирования. - М. 2007, с. 214
173. Сенченко В.А. Оценка эффективности обучения в ОАО «Ростелеком» // Служба кадров и персонал. — № 7. — 2007. — С. 59-63.
174. Синявец Т. Диагностика персонала: Сократить? Найти резерв? // Кадровик. - 2009. - № 7. - с. 12-19
175. Соколовская Е.А. Становление социальной ответственности бизнеса в России: автореферат дис. ... кандидата экономических наук: 08.00.01. - Москва, 2006. - 26 с.
176. Социальная ответственность бизнеса в условиях современной России: теория и практика: (материалы заседания "круглого стола") / [под общ.

- ред. В. С. Комаровского, Н. А. Волгина]. - Москва: Изд. РАГС, 2005. - 223 с.
177. Сперанский В. И. Социальная ответственность в системе общественных отношений (социальный аспект): автореферат дис... доктора философских наук. - М., 1990.
178. Стаут Л.У., Управление персоналом. Настольная книга менеджера / пер. с англ. – М.: ООО «Издательство «Добрая книга». 2006. – 536 с.
179. Столярова А.Н., Петросян Д.С., Леонова Ж.К., Панасенко С.В., Лочан С.А., Максимова Ю.Ю., Русакович М.В., Машин Д.В., Зверев Д.Н., Гарибянц Г.С. Теория и практика управления персоналом: традиционные и новые направления. Учебное пособие. – Москва: Кнорус, 2021
180. Стребков Ю.С. Нравственная ответственность и ее роль в регуляции поведения: автореферат дис... канд. филос. наук. — М., 1989.
181. Татарникова М.А., Фролова Н.Н. Корпоративная социальная ответственность бизнеса как фактор развития региона присутствия. // Экономика и предпринимательство. 2020. № 2 (115). С. 1283-1286.
182. Тебекин А.В. Стратегическое управление персоналом: учебник / А.В. Тебекин. – Москва: КноРус, 2020. – 720 с.
183. Толмачев Р. А. Повышение эффективности оценки трудовой деятельности руководителей коммерческих компаний: автореферат дис. ... кандидата экономических наук 08.00.05 – Москва, 2005. - 22 с.
184. Топилина Е.Р. Формирование активной социальной политики на предприятии и ее взаимосвязь с экономической деятельностью: автореферат дис. ... кандидата экономических наук: 08.00.05. - Москва, 2005. - 25 с.
185. Тэрутака И. Особенности японской системы подготовки и использования кадров и государственная политика в этой области. - М., 1996
186. Управление персоналом / под ред. Т.Ю. Базарова, Б. Л. Еремина. М.: Юнити, 2012.
187. Управление персоналом: учебник и практикум для вузов / А. А. Литвинюк [и др.]; под редакцией А. А. Литвинюка. – 2-е изд., перераб. и доп. – Москва: Издательство Юрайт, 2021. – 498 с.
188. Управление человеческими ресурсами: учебник для вузов / И. А. Максимцев [и др.]; под редакцией И. А. Максимцева, Н. А. Горелова. – 2-е изд., перераб. и доп. – Москва: Издательство Юрайт, 2021. – 467 с.
189. Управление человеческими ресурсами: учебник и практикум для вузов / О. А. Лапшова [и др.]; под общей редакцией О. А. Лапшовой. – Москва: Издательство Юрайт, 2020. – 406 с.
190. Усатый Н. Предприятие как субъект социальной политики // Человек и труд, 2018. № 6. с. 25-32

191. Филатова Т. И. Социальная ответственность как фактор преодоления отчуждения: Автореф. дис... канд. филос. наук. - Харьков, 1990.
192. Фролов А.С. Управление расходами на персонал на основе процессного бюджетирования: автореферат дис. ... кандидата экономических наук: 08.00.05. - Екатеринбург, 2022. - 29 с.
193. Фурман Е.Н., Дмитриев Ю.А., Захаров П.Н., Лочан С.А., Ползунова Н.Н., Смирнов В.Н., Фраймович Д.Ю. Кадровый потенциал как ресурс повышения эффективности системы управления муниципальным образованием Монография .Курск: ЗАО "Университетская книга", 2021. - 171 с.
194. Хруцкий В. Е. Оценка персонала. Критика теории и практики применения системы сбалансированных показателей / В.Е. Хруцкий, Р. А. Толмачев. - 2-е изд., перераб. и доп. – М.: Финансы и статистика, 2009. - 222 с.
195. Чернопяттов А.М. Маркетинг персонала / А.М. Чернопяттов. – 2-е изд., стер. – М.; Берлин: Директ-Медиа, 2019. - 277 с.
196. Чуланова О. Л. Кадровый консалтинг: учебник / О.Л. Чуланова. – М.: ИНФРА-М, 2020. – 358 с.
197. Чуланова О.Л. Современные технологии кадрового менеджмента: актуализация в российской практике, возможности, риски: монография. – М.: ИНФРА-М, 2018. – 364 с.
198. Чумлякова Д.В. Модель интеграции социальной ответственности бизнеса в систему стратегического управления организацией: автореферат дис. ... кандидата экономических наук: 08.00.05. - Екатеринбург, 2015. - 23 с.
199. Ширяев Н.А. Общий комплексный анализ ключевых факторов, способствующих эффективному обучению сотрудников организаций в системе внутрифирменного повышения квалификации. // Ученые записки ИИО РАО. 2007. № 23. С. 71-76
200. Шпилев Д.А., Данилова Л.С. Социальная ответственность бизнеса в оценках предпринимателей Нижегородского региона. // Вестник Пермского национального исследовательского политехнического университета. Социально-экономические науки. 2021. № 4. С. 141-154.
201. Щучкин Ю.В. Управление социальными процессами в системе работы с персоналом организации: автореферат дис. ... кандидата экономических наук: 08.00.05. - Москва, 2008. - 23 с.
202. Юрганова Е. Управленческий труд; оценка, мотивация, стимулирование // Человек и труд. - 2008. - № 2. - с. 73-75
203. Яшалова Н.Н., Васильцов В.С. Цифровое образование: новые вызовы и возможности // Научно-техническая информация. Серия 1: Организация и методика информационной работы. 2020. № 11. С. 29-34.
204. Argyris, C. Reasons and Rationalizations: The Limits to Organizational Knowledge. - Oxford: Oxford University Press. 2004. ISBN 0-19-926807-X

205. Becker G. Human Capital. NY., L., 1975.
206. Bloom, B. S.; Engelhart, M. D.; Furst, E. J.; Hill, W. H.; Krathwohl, D. R. (1956)
207. Child J., David K.T. (2001) China's transition and its implications for international business // Journal of International Business Studies. Vol. 32. № 1. P. 5–21.
208. Hinrichs J. Personnel training. Chapter 19 of M.D.Dunnette (ed) Handbook of organisational and industrial psychology. - Chicago Rand: McNally, 1976. - P.189.
209. Jonas H. Das Prinzip Verantwortung. Versuch einer Ethik für die technologische Zivilisation. Fr./M., 1979
210. Lam Y. F. Economic Globalization and Education Reforms in Hong Kong: Corporate Managerialism and Quality Education at Work [Electronic resource] // Education in Hong Kong. 2001. URL: <https://goo.gl/1oBfr8>, дата обращения: 09.11.2022
211. Lu Y., Bjorkman I. HRM practices in China-Western joint ventures: MNC standardization versus localization // International Journal of Human Resource Management. 1997.Vol. 8. №5. P. 614–628.
212. Mayo E. The Human Problems of an Industrial Civilization. New York : Viking Press, 1960.
213. Phillips P., Phillips J. — Real world training evaluation — ATD, 2016
214. Schulz T. Capital Formation bi Edukathion // Journal of Politikal Economu. – 1960.
215. Warner M. Reassessing Human Resource Management “with Chinese Characteristics”: An Overview: Introduction // The International Journal of Human Resource Management. 2008. Vol. 19. № 5. P. 771–801;
216. World Economic and social survey // UN, N.-Y., 2003.
217. Zimmerman M.J. An Essay on Moral Responsibility, Totowa. N. J., 1988