

О ПРИОРИТЕТНОЙ ЗАДАЧЕ ГОСУДАРСТВЕННЫХ КОРПОРАЦИЙ ИНВЕСТИРОВАТЬ В РАБОЧИЕ МЕСТА ДЛЯ СПЕЦИАЛИСТОВ С ВЫСОКИМ УРОВНЕМ ЧЕЛОВЕЧЕСКОГО КАПИТАЛА

ON THE PRIORITY TASK OF STATE CORPORATIONS TO INVEST IN JOBS FOR SPECIALISTS WITH A HIGH LEVEL OF HUMAN CAPITAL

I. Kolosov

Summary. The article shows that the priorities in the state policy correspond to the priorities of the strategy of state corporations in the direction of human capital development of their employees. Russian state corporations have all objective prerequisites to effectively solve the problem of human capital development. To correspond to this task, state corporations must not only develop the human capital of their employees but also ensure the demand and effective use of specialists with a high level of human capital. The algorithm of rotation is considered, it's being shown it is one of the effective tools for training and maintaining workers with a high level of demand for human capital. It's highlighted the development of criteria and methods for assessing the effectiveness of human capital is a priority in the projects of its development.

Keywords: human capital, state corporations, optimization, efficiency, strategy, human resources management.

Колосов Илья Михайлович

*Начальник отдела кредитования и управления финансовыми рисками, Ракетно-космическая корпорация «Энергия» имени С. П. Королёва
ilay7997737@gmail.com*

Аннотация. В статье показано, что приоритеты в государственной политике соответствуют приоритетам стратегии госкорпораций в направлении развития человеческого капитала своих сотрудников. Российские государственные корпорации имеют все объективные предпосылки эффективно решать задачу развития человеческого капитала. Чтобы соответствовать этой задаче госкорпорации должны не только развивать человеческий капитал своих сотрудников, но и обеспечить востребованность и эффективное использование специалистов с высоким уровнем человеческого капитала. Рассмотрен алгоритм ротации, показано, что он является одним из эффективных инструментов подготовки и поддержания рабочих с высоким уровнем востребованности человеческого капитала. Показано, что разработка критериев и методов оценки эффективности использования человеческого капитала является приоритетной в проектах его развития.

Ключевые слова: человеческий капитал, государственные корпорации, оптимизация, эффективность, стратегия, управление кадровым потенциалом.

Задача развития человеческого капитала России стала на современном историческом этапе безусловным приоритетом для нашей страны. На решение этой проблемы направлено внимание политиков и специалистов на всех уровнях управления. По мнению президента нашей страны В. В. Путина, единственно возможным, реальным путём для России «...является стратегия инновационного развития страны, опирающаяся на одно из наших главных конкурентных преимуществ — на реализацию человеческого потенциала, на наиболее эффективное применение знаний и умений людей для постоянного улучшения технологий, экономических результатов, жизни общества в целом.» [1].

В ГД РФ сформирован экспертный совет по реализации программы «От способностей Человека к эффективной экономике».[2]

Правильность и перспективность такого пути подтверждается анализом экономического роста наиболее динамично развивающейся экономики мира — китайской. 38,1% экономического роста за 1978–2008 годы

были обеспечены в Китае за счёт развития и качественного роста человеческого капитала. В десятилетие с 1999 по 2008 год вклад человеческого капитала в рост экономики Китая по оценкам специалистов был ещё выше. [3]

Россия проходит через сложный период, определяющий постепенный, но необратимый переход от индустриальной и постиндустриальной экономики к шестому технологическому укладу. «...приоритетность человеческого капитала означает, что общество осознает постиндустриальный характер стоящих перед ним вызовов, то есть обращается в поиске модели своего развития не к прошлому, а к будущему.» [4]

Российские государственные корпорации имеют все объективные предпосылки эффективно решать задачу развития человеческого капитала. После провозглашения реформы космической отрасли в Госкорпорации «Роскосмос» острым образом начала проявляться проблема сохранение человеческого капитала и его приумножение. При этом в базовом сценарии реализации реформы первоочередной задачей является решение

вопросов качественных характеристик человеческого капитала.

При этом, Госкорпорация «Роскосмос» сталкивается с проблемами демографического спада и оттока квалифицированных кадров способных существенным образом преумножить качественные показатели человеческого капитала в структуре активов Госкорпорации. Именно «активов», т.к. всё, что создается в недрах Госкорпорации, является по своей сути продуктом интеллектуальной деятельности, который сложно оценить по принятым сейчас методикам. «В современном мире неоспоримым является тот факт, что успешное развитие бизнеса становится невозможным без развития человеческого капитала, как главного стоимостного актива прогрессивного бизнеса.» [5]

«У нас есть разрыв в возрасте между старшим поколением — теми, кто сделал нашу космонавтику действительно великой, а нашу страну — лидирующей державой в области космонавтики,— и теми, кто приходит к нам в отрасль. С помощью энергичных, современных перспективных проектов, которые мы реализуем с Агентством стратегических инициатив, мы и стараемся увеличить этот поток. За счет увеличения потока мы рассчитываем поднять качество человеческого капитала, привлеченного к нам в отрасль и, конечно, его развить с помощью новых образовательных программ в школах и вузах».[6] Это высказывание кандидата экономических наук Дениса Кравченко, нынешнего депутата ГД РФ, когда он находился на должности Первого заместителя Генерального директора ОАО «Объединенная ракетно-космическая корпорация» (ОРКК) — статс-секретаря,— о развитии космической отрасли и работе с молодежью остаётся и сегодня важной целевой установкой кадровой политики.

Нашей стране: «Нужны не только инженеры, но и лидеры больших коллективов, способные реализовать масштабные проекты.» [7] — сформулировал актуальную задачу президент России В.В. Путин. Чтобы соответствовать этой задаче госкорпорации должны не только развивать человеческий капитал своих сотрудников, но и обеспечить востребованность и эффективное использование специалистов с высоким уровнем человеческого капитала. Для этого кадровая служба Госкорпорации должна будет пройти несколько стадий модернизации главным образом для превращения кадрового потенциала в человеческий капитал.

На начальном этапе реформирования Госкорпорации «Роскосмос» потребность в кадровой стратегии объективно находится на втором плане. Изначально декларировался высокий кадровый потенциал организации и серьезные меры в области кадровой обеспеченности

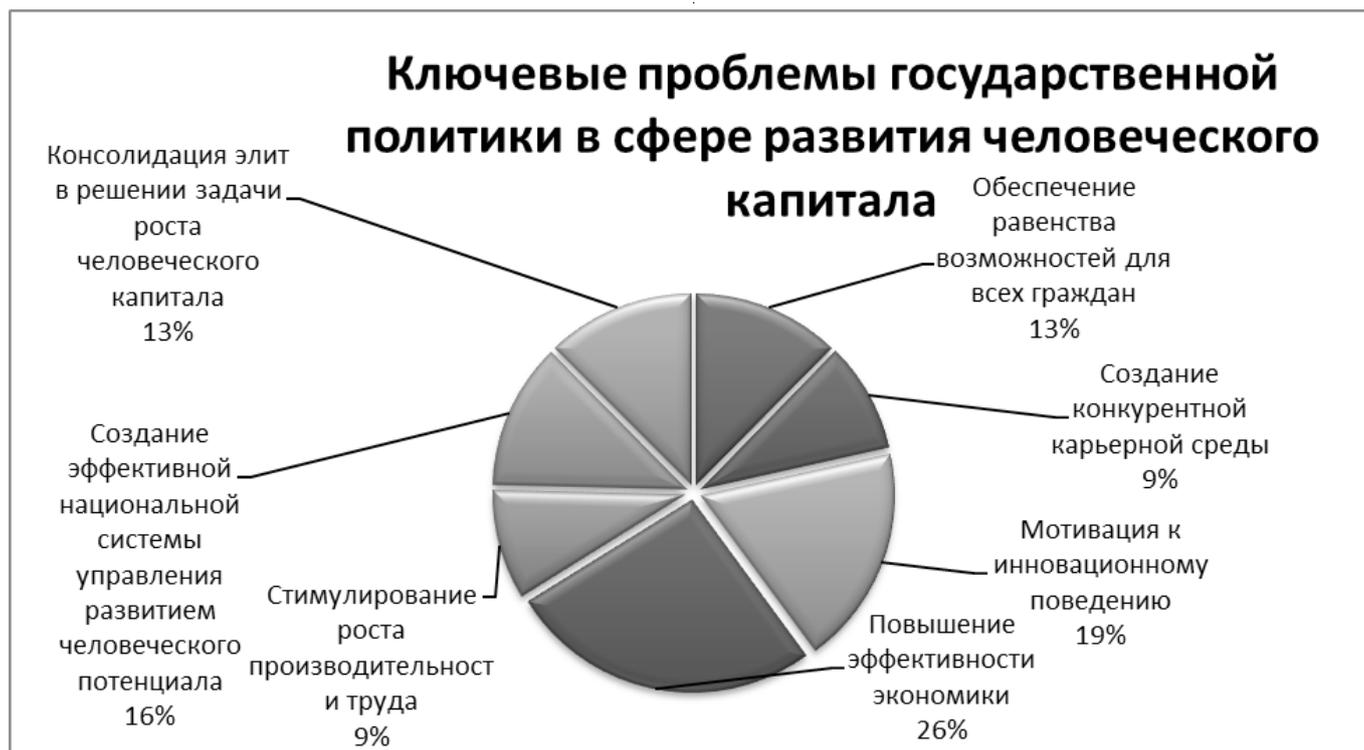
предпринимаются в реактивном порядке и напрямую с результатами работы организации не связаны. Требования к кадрам определяются набором формальных критериев, например стажем работы или наличием высшего образования. Кадровые процессы сдвигаются в сторону соблюдения требований внутреннего трудового распорядка и трудового законодательства.

С развитием госкорпорации, её умением превращать сложные процессы в рутину зреет и необходимость трансформации системы работы с кадрами. Кадровые инструменты и мероприятия приводятся в соответствие с потребностям госкорпорации, но будут на этом этапе ещё не стратегическими, а скорее тактическими. Например, компетентностный подход — это скорее формализованные требования для оценки и развития, а не действенный инструмент изменения корпоративной культуры. Важный результат этапа — заработает регулярный кадровый резерв.

На следующем этапе осмысленная концепция работы с кадрами будет формироваться как экспертный ответ на актуальные тактические и стратегические вопросы управления госкорпорации. Требования будут формироваться с учетом приоритетов кадровой работы в подразделениях госкорпорации и дочерних обществ, а управление кадровым потенциалом приобретёт качественный сервисный характер.

На четвертом уровне (этапе) серьезным вызовом станет повышение эффективности деятельности за счет внутренних процессов — в госкорпорации запускаются системные качественные преобразования, оптимизируются расходы функциональных направлений (закупки, управление персоналом и др.), усиливается контроль над выполнением стратегии. Актуальной становится разработка кадровой стратегии, которая в лучших своих образцах означает выведение требований уже не к компетенциям сотрудников, а к качеству и уровню их человеческого капитала из стратегических приоритетов госкорпорации.

Этот уровень развития человеческого капитала госкорпорации должен соответствовать стратегии развития человеческого капитала в целом в России. К сожалению, пока в стране не принят единый стратегический документ представляющий собой совокупность официальных взглядов на цели, задачи, принципы и основные направления деятельности в сфере человеческого капитала Российской Федерации. Попытка создания такого документа была предпринята в работе по президентскому гранту, в результате чего был подготовлен проект Национальной доктрина человеческого капитала России, определяющей стратегию государства в сфере управления развитием человеческого потенциала страны и его



капитализацией, обеспечения гуманитарной безопасности Российской Федерации. [8] Принятия этого документа могло бы стать важным шагом в переходе от декларации приоритета развития человеческого капитала России к действительным практическим шагам.

При подготовке проекта доктрины авторы провели экспертный анализ проблемы. На представленной ниже диаграммы из их исследования в рамках президентского гранта [9] выделены приоритеты в государственной политике, которые точно укладываются в приоритеты стратегии Госкорпорации «Роскосмос» в направлении развития человеческого капитала своих сотрудников.

Выделим три уровня человеческого капитала необходимых Госкорпорации «Роскосмос». Первый — высококачественный, высокоуровневый человеческий капитал, к которому относятся ведущие конструктора и инженеры; второй — специальный уровень, управленческий персонал 1-го, 2-го и 3-го звеньев управления госкорпорации; третий — базовый уровень человеческого капитала, работники массового производства, работников в основном физического труда различной степени квалификации. Существенной спецификой организации востребованности в госкорпорации специалистов с человеческим капиталом разного уровня состоит, например в том, что существует реальная нехватка высококлассных управленцев 2-го и 3-го звена, от знаний которых зачастую зависит степень проработки вопросов и модель принятия управленческого решения руководи-

телями 1-го звена. При этом отметим как приоритетную задачу организацию рабочих мест, на которых востребованы специалисты высокого уровня человеческого капитала. Это стратегический кадровый резерв России, утечка которого за границу свидетельствует о проблемах в развитии экономики страны.

В новой экономической модели Госкорпорации «Роскосмос» знания становятся важнейшей производительной силой. Поэтому основной задачей госкорпорации является оптимальное инвестирование средств в систему обучения человека, начиная со школьной скамьи и заканчивая точечной высоко специальной переподготовкой действующего персонала.

Мотивация персонала и использование его потенциала в целях приумножения человеческого капитала для нужд отрасли должно является базовым сценарием для Госкорпорации «Роскосмос». При этом, простое увеличение доходов персонала не будет иметь длительного мотивационного эффекта, необходимо наличие мотивации в сфере интеллектуального развития персонала.

Базовым сценарием вложения сил и средств в человеческий капитал должен является процесс подготовки и поиска высокоинтеллектуальных кадров в системе дошкольного и школьного, с последующим сопровождением соискателей на этапе обучения в ВУЗах и иных учебных заведениях. При этом, инвестирование данных средств подобно венчурному финансированию: человеческий

капитал может как принести колоссальную пользу для отрасли, а ошибка в целевом назначении инвестиций может оказаться причиной убыточности кадрового проекта.

В связи с этим важнейшим аспектом развития человеческого капитала и его сбережения является качество управления его развитием в госкорпорации. Именно этот фактор является критически важными для экономического роста самой госкорпорации и роста благосостояния работников. Уровень развития системы работы с кадровым потенциалом важно уметь оценить и спрогнозировать. Для этого, Госкорпорации необходимо изменить структуру и систему принятия управленческих решений, влияющих на систему развития человеческого капитала организации.

Как пример рассмотрим механизм кадровой ротации. Госкорпорации необходимо пересмотреть систему замещения кадров и проводить при необходимости ротацию кадров как из предприятий отрасли в госкорпорацию, так и наоборот. Подобного рода замещения будут способствовать росту человеческого капитала посредством стимулирования кадров на занимаемых ими должностях.

Этот механизм можно проиллюстрировать примером из сферы спорта, когда футболисты топовой команды, не проходящие в состав по каким-то критериям, направляются в аренду или продаются с условием обратного выкупа в другие команды. Польза для двух сторон: игрок получает игровую практику и новые навыки игры, команда возвращает игрока уже другого, более высокого уровня. Для организации такого процесса необходимо наличие качественного менеджмента. Аналогии с действием топовой госкорпорации очевидны: её специалист получает возможность повысить уровень своего человеческого капитала и вернуться в госкорпорацию на качественно более высокую (высокооплачиваемую, перспективную для карьерного и профессионального роста) позицию.

Как вариант такого механизма — перемещение внутри госкорпорации. Карьерный рост в госкорпорации — это ключевой мотивационный фактор для любого служащего. Карьера строится с учетом особенностей роста профессиональной квалификации. Сегодня ты — заместитель руководителя в направлении, но, чтобы вырасти в компетенциях, а, значит, и в карьере необходимо глубоко погрузиться в специфику деятельности смежных направлений и всей госкорпорации в целом. Для этого лучше всего некоторое время курировать работу подведомственных обществ или перейти туда на какое-то время. Это позволит кадровому сотруднику более четко понимать специфику работы как всей госкорпорации, так и подведомственных обществ.

Стоит отметить, что практика работы за долгие годы показала, как важно в финансовом и/или страховом деле понимать структуру производства продукции, знать основных соисполнителей, участвовать в производственных совещаниях. Все вышеперечисленное даёт возможность не только теоретического знания, но практического понимания сути производственных процессов.

Обладание широкими знаниями не только по профилю работы, но и в смежных направлениях позволяют работнику более качественно решать ставящиеся перед ним задачи. Это не только даёт изменение качества человеческого капитала, но и увеличивает его стоимость. «Другой тенденцией в развитии инфраструктуры становится обеспечение прозрачности информационной среды и стимулирование профессионального взаимодействия сотрудников внутри организации. Инновационные компании стремятся улучшить коммуникации между своими научно-исследовательскими подразделениями для обеспечения более эффективного распространения информации о новейших разработках, объединения компетенций и более быстрого технологического обмена между научными подразделениями и бизнес-единицами (*business unit*).» [10]

Для обеспечения механизма кадровой ротации следует повысить прозрачность кадровых назначений в госкорпорации и подведомственных обществах, усилить в ней систему мотивации высококвалифицированных сотрудников. Необходимо перевести все карьерные траектории в цифровой формат — на единый портал, сделать их прозрачными и обеспечить равный доступ для всех.

Рассмотренный алгоритм ротации является одним из инструментов подготовки и поддержания рабочих с высоким уровнем востребованности человеческого капитала.

Описанная кадровая система — это то, что может быть внедрено не только в госкорпорации и её подведомственными структурах, но и большинстве органов государственной (и муниципальной) власти. Максимальный эффект даст внедрение целостного кадрового цикла от кадрового планирования до цифровизации всех процессов. Такая реформа требует высококвалифицированных специалистов кадровых служб и поддержки таких изменений со стороны руководителей соответствующих органов власти или организаций.

Обратимся ещё к одному механизму, способствующему подготовке и поддержания рабочих с высоким уровнем востребованности человеческого капитала. Это оптимизация процесса обучения, как базового

элемента развития человеческого капитала. Здесь может быть полезен опыт других российских госкорпораций.

ПАО «Сбербанк» делает ставку на класс высоко интеллектуальных и коммуникабельных людей, которые способны улучшить структуру банка, ускорить реализацию бизнес-процессов и, как следствие, увеличить добавочный капитал. Корпорация стремится создать атмосферу, в которой как сотрудники, так и их клиенты чувствуют себя комфортно. Специалисты ПАО «Сбербанк» проходят обучение, в процессе которого формируется фирменный стиль работы и навыки высокой скорости принятия решений. Это яркий пример вложения средств в человеческий капитал в корпорации.

Те госкомпании, которые несколько лет назад активно включились в эту гонку, сейчас имеют развитые системы карьерного развития — «Роснефть», сильные корпоративные университеты — «Росатом» [11] и выстроенные автоматизированные кадровые процессы. Так, сегодня управление персоналом в ПАО «Сбербанк» практически полностью оцифровано, а стратегия, процессы и требования к кадрам подчиняются законам больших данных.

Выделим важную перспективную задачу. Известному естествоиспытателю лорду Кельвину принадлежит утверждение, что нельзя улучшить то, что невозможно измерить. Ему вторит Билл Хьюлетт, один из основателей компании HP — нельзя управлять тем, что невозможно измерить. Существующие сегодня методы и критерии оценки человеческого капитала не отвечают потребности решения проблемы подготовки и поддержания рабочих с высоким уровнем востребованности человеческого капитала. Проблема корректного измерения человеческого капитала является темой, которая вызывает серьёзное научное внимание. [12]

Измерение эффективности использования человеческого капитала — это процесс, в котором госкорпорации только нащупывают решения. Этому есть

объективные причины, поскольку зачастую сложно количественно измерить эффект от работы госкорпорации, например, когда речь идет о создании уникальной конструкторской или инженерной документации. Тем не менее постепенно происходит внедрение оценки по ключевым показателям эффективности и получению достигнутых результатов посредством внедрения результатов конструкторской документации в производство базовых или смежных отраслей. Задача разработки таких критериев и методов оценки может быть заявлена как приоритетная в проектах развития человеческого капитала.

На основании проведенного исследования сформулируем ключевые выводы:

- ◆ госкорпорации должны не только развивать человеческий капитал своих сотрудников, но и обеспечить востребованность и эффективное использование специалистов с высоким уровнем человеческого капитала;
- ◆ приоритеты государственной политики укладываются в приоритеты стратегии госкорпораций в направлении развития человеческого капитала своих сотрудников;
- ◆ алгоритм ротации является одним из инструментов подготовки и поддержания рабочих с высоким уровнем востребованности человеческого капитала;
- ◆ разработки критериев и методов оценки эффективности использования может быть заявлена как приоритетная в проектах развития человеческого капитала.

Вывести инициативу людей в сферу её востребованности, сделать востребованным и нужным рост человеческого капитала в госкорпорации — важная задача, направленная на социализацию активной части населения, качественный профессиональный рост рядовых исполнителей. Это создание социальных лифтов на основе проектного управления человеческим капиталом, создание пространства возможностей и преодоление социального патернализма.

ЛИТЕРАТУРА

1. В. В. Путин Выступление на расширенном заседании Государственного совета <http://kremlin.ru/events/president/transcripts/copy/24825> (дата обращения: 28.09.2019).
2. <http://dve100.com/ekspertnyy-sovet-programmy> (дата обращения: 27.09.2019).
3. J Whalley, X Zhao The contribution of human capital to China's economic growth — China Economic Policy Review Vol. 02, No. 01, 1350001 (2013)
4. В. А. Май Человеческий капитал: вызовы для России. // М.: Издательский дом «Дело» РАНХиГС, 2013. — 32 с. — (Научные доклады: экономика).
5. Мясоедов С. П., Мартиросян Э. Г., Сергеева А. А. Инвестиции в человеческий капитал как фактор роста его стоимостив государственных корпорациях // «Управленческое консультирование», № 1, 2017. С. 172–177
6. http://json.tv/ict_video_watch/denis-kravchenko-orkk-chelovecheskiy-kapital-dlya-kosmosa-20160229102958 (дата обращения: 26.09.2019).
7. Заседание Совета при Президенте по науке и образованию 23 июня 2014 года <http://www.kremlin.ru/events/councils/45962> (дата обращения: 28.09.2019)

8. Алексеев Ю. В., Белокур В. М., Белокур Д. В., Плаксин В. А., Семенец Н. В. Доктрина человеческого капитала Российской Федерации (Проект). // Журнал «Человеческий капитал» No 9 (93), Том 2; С. 10–33, 2016 г.
9. Отчёт о реализации социально значимого проекта «Разработка концепции и базового текста Национальной Доктрины человеческого капитала.» Грант № Г- 179–1/15
10. Ларин С. Н. Возможности и перспективы участия госкорпораций в развитии инновационной инфраструктуры экономики современной России //Национальные интересы: приоритеты и безопасность. 2013. № 28(217). С. 16–30.
11. <https://www.rosatom.ru/social-respons/social-politics/> (дата обращения: 29.09.2019)
12. Плискевич Н. М. Человеческий капитал в трансформирующейся России. //М., Институт экономики РАН, 2012. — 231 с.

© Колосов Илья Михайлович (ilay7997737@gmail.com).

Журнал «Современная наука: актуальные проблемы теории и практики»



Ракетно-космическая корпорация «Энергия» имени С.П. Королёва