

УДК 316.453

### Следуя за работодателем: подбор кадров, образование и идеология



**Лактюхина Е.Г.**

Кандидат социологических наук,  
доцент кафедры социологии  
Волгоградского государственного университета



**Антоненко В.В.**

Кандидат экономических наук,  
доцент кафедры маркетинга  
Волгоградского государственного университета



**Антонов Г.В.**

Кандидат социологических наук,  
доцент кафедры социологии  
Волгоградского государственного университета

*В статье представлены отдельные результаты исследования эффективности инвестиций в человеческий капитал российской молодёжи. Проведена серия глубинных экспертных интервью с руководителями ряда предприятий, учреждений и организаций Волгоградской области. Указанный метод сбора первичной информации позволил выявить глубинные, скрытые и обычно не озвучиваемые мотивы инвестиций в человеческий капитал молодёжи, которые не в состоянии показать традиционные количественные методы, прежде всего массовый анкетный опрос.*

*Ключевые слова: человеческий капитал, российская молодёжь, составляющие человеческого капитала, эффективность инвестиций, требования работодателей, экспертные интервью.*

*Ну, а здесь, знаешь ли, приходится бежать со всех ног,  
чтобы только остаться на том же месте!  
Если же хочешь попасть в другое место,  
тогда нужно бежать, по меньшей мере, вдвое быстрее!*

*(Л. Кэрролл «Алиса в Зазеркалье»)*

В течение 2014-15 гг. силами авторов настоящей статьи проводится исследование, направленное на получение комплексной оценки эффективности инвестиций в основные составляющие человеческого капитала российской молодёжи для всех субъектов

Статья подготовлена при финансовой поддержке РГНФ и Администрации Волгоградской области в рамках исследовательского проекта № 14-12-34004 «Комплексная оценка эффективности инвестиций в человеческий капитал российской молодёжи».

таких вложений, от домохозяйств до государства. С экономической точки зрения, это означает сопоставление объёма вложенных средств и ресурсов (материальных и нематериальных) различными инвесторами в человеческий капитал молодёжи и полезного эффекта таких вложений [1-6]. К настоящему моменту в экономической науке разработано значительное число методик и способов оценки эффективности самых разнообразных форм и видов инвестиций, в том числе в человеческий капитал [7-10; 11, с. 167; 12, с. 77-80; 13]. Ранее авторами данной статьи уже неоднократно публиковались количественные показатели такой эффективности применительно к рассматриваемой проблематике [14-19]. В представленной же работе речь пойдёт о качественной составляющей инвестиций в человеческий капитал молодёжи современной России, то есть в большей степени не о том, сколько вкладывают, а о том, почему именно столько (почему в такие сроки, в такие составляющие человеческого капитала и т.д.) и на какую отдачу рассчитывают.

Важно уточнить, что человеческим капиталом считаются не сами индивиды, в том числе молодёжь, а только их врождённые или приобретённые качества, способности, навыки и умения, которые можно предложить на рынке труда. Такие качества и способности при условии спроса на них способны приносить дополнительный доход их носителю, работодателю или государству. Хорошо известно, что системообразующими компонентами человеческого капитала экономически активного населения вообще и молодёжи, в частности, в современном мире являются образование и здоровье [20-24]. При этом важнейшим уровнем инвестирования в человеческий капитал молодёжи представляется уровень корпоративных субъектов (предприятие, организация, муниципалитет и т.д.). Поэтому одним из ключевых этапов проводимого нами исследования стали глубинные интервью с экспертами, в качестве которых выступили руководители (либо заместители руководителей, начальники отделов и т.п.) предприятий, руководители (заместители руководителей) департаментов/отделов региональных и муниципальных органов исполнительной и законодательной власти, а также иные лица, в силу своих должностных обязанностей обладающие информацией о реализуемых в стране, регионе или муниципальном образовании социальных программах и проектах, предполагающих в той или иной форме инвестиции в различные составляющие человеческого капитала молодёжи. Важным преимуществом такого способа сбора первичной информации выступает концентрация на глубинных, скрытых и обычно не озвучиваемых мотивах и смыслах экономического поведения, которые «не видит» массовый анкетный опрос [25]. Поэтому данный этап исследования явился важным вкладом в решение задачи получения комплексной

оценки объёмов вкладываемых средств в человеческий капитал молодёжи конкретных предприятий, учреждений или отраслей (выборочно по г. Волгограду и Волгоградской области), муниципальных образований Волгоградской области (выборочно), региона, страны в целом.

Руководители предприятий, организаций и учреждений любых форм собственности наравне с государством, субъектами федерации и муниципальными образованиями постоянно инвестируют материальные и нематериальные средства в формирование и развитие человеческого капитала молодёжи современной России. Подавляющее большинство направлений таких инвестиций, в полном соответствии с теорией, можно условно представить как связанные с обучением либо с укреплением здоровья работника. Характер инвестиций в человеческий капитал, выбор направлений и форм развития сотрудников, подбор персонала и т.п. во многом зависят от определения руководителем стратегии развития предприятия/учреждения в целом или его структурного подразделения. Для оценки целесообразности вложений в человеческий капитал необходимо было выяснить, как именно руководителем определяется курс развития организации (структурного подразделения).

В ходе исследования авторами была проведена серия глубинных интервью ( $n = 20$ ) с руководителями ряда предприятий, учреждений и организаций (реже – их структурных подразделений) Волгоградской области: туристическая фирма, психологическая служба, строительные компании, банки, рестораны, салон красоты, торговые компании, органы государственного и муниципального управления. При всём разнообразии попавших в выборку организаций, у всех у них есть как минимум две общие черты, которые и выступили во многом определяющими критериями отбора их руководителей для интервью. Первая общая черта заключается в том, что в данных областях, как правило, не требуется специализированное образование. Скажем, в средней школе у профильных сотрудников образование должно быть обязательно педагогическим, в прокуратуре – юридическим и т.д. Здесь же профиль образования может быть практически любым, следовательно, поиск, обучение и подготовка требуемых кадров, а также определение критериев их отбора является задачей именно руководителей (как организации в целом, так и её структурных подразделений). Вторая черта – это возраст подавляющего большинства работников обследованных организаций: практически все они не старше 30 лет (кроме отдельных руководителей), то есть в основной массе не выходят за верхнюю возрастную границу категории «молодёжь».

Далее представлен взгляд на процесс инвестирования государственными и частными компаниями

средств в человеческий капитал молодёжи в контексте изменений социально-экономической ситуации в современной России. Одну из наиболее продуктивных, на наш взгляд, попыток описать изменения в капиталистической деятельности, в способах её критики и оправдания на протяжении XX в. предприняли Л. Болтански и Э. Кьяпелло. Их теоретическая модель изменений основывается на понятии духа капитализма, «идеологии, оправдывающей вовлечённость в капитализм» [26, с. 42], воплощённой формой которого является дискурс менеджмента, направленный на управленца и предлагающий ему конечные модели поведения. Авторы выделяют три исторических формы капитализма. Первая, описанная М. Вебером, представляет собой сочетание новаторских экономических установок с традиционными семейными, патриархальный тип отношений с работниками. В основании второй, продлившейся примерно с 1930 г. по 1960 г., лежит идеология крупных корпораций: стандартизация и рационализация труда, инновации, возможности карьерного роста для молодых сотрудников и доступ к власти. Современный капитализм, оформившийся только в 90-е гг. XX в., связан с сетевой организацией бизнеса, свободным графиком, сокращением размеров предприятия, профессиональными преимуществами перед конкурентами и т.д. Все три корпуса текстов и, соответственно, три идеологии капитализма описывают и предписывают модель организации в следующих измерениях: вступительные испытания (отбор персонала для работы), формы защищённости (трудовой договор, возможности и способы карьерного роста, развитие персонала, обучение), увольнение (достаточные причины для увольнения, стратегии и тактики избегания увольнения). По этим же основаниям мы и попытались проанализировать полученные в ходе наших интервью данные.

И государство, и работодатели постоянно формулируют вполне конкретный заказ на определённые кадры. Требования к специалистам в разных областях предъявляются государством в форме образовательных стандартов, где результат обучения представлен в виде компетенций, которые приобретает студент. Компетентностный подход в образовании предполагает овладение определённой информацией, приобретение знаний, получение навыков, умений, а также личностных характеристик, например, способность работать в команде [27]. Однако такой подход в области образования в России реализуется всего несколько лет, в связи с чем можно предположить, что ВУЗы, только становясь «на новые рельсы», скорее реализуют принципы системы образования, существовавшей в нашей стране десятилетиями, целью которой была передача научных знаний и опыта. При этом отбор персонала при приёме на работу на предприятиях и учреждениях

отражает уже требования работодателей, а не государства. Требования, выдвигаемые собственниками (учредителями) бизнеса и транслируемые наёмными управленцами, концентрируются в первую очередь вокруг личностных качеств, а не формальных характеристик претендента. Далее мы рассмотрим основные из таких требований.

#### **Гибкость.**

Гибкость является требованием, о котором заявляют все без исключения опрошенные нами руководители. В больших по численности организациях это – способность адаптироваться, быстро приспособиться к новой ситуации, моментально «включиться», проявлять многофункциональность. Такое требование связано, во-первых, с необходимостью взаимозаменяемости персонала, а во-вторых, с высокими темпами изменений видов деятельности. Всё это нивелирует ценность накопленного опыта, точнее собственно накопление опыта не требуется, равно как и уникальность навыков. Гибкость как взаимозаменяемость понимается руководителями в первую очередь крупных сетевых компаний, где основной персонал составляют операционисты, кассиры, торговые представители, специалисты по работе с клиентами и т.п.

*«Каждому сотруднику со своим новым коллегой ещё работать и работать, они будут взаимозаменяемы, поэтому понимают, что как они его научат, так и будет, им же потом эти ошибки и исправлять» (Информант № 1, жен., 28 лет, руководитель офиса банка).*

Напротив, в организациях со штатом численностью до 10 человек взаимозаменяемость не предполагается, следовательно, на первый план выходит уникальность каждого специалиста, а его гибкость понимается уже как способность совершенствовать свои навыки, постоянно расти профессионально.

#### **Мобильность.**

Здесь имеется в виду, во-первых, пространственная мобильность сотрудника, способность и готовность к постоянным передвижениям в течение дня, частым командировкам, кроме того, всё это сочетается с требованием мобильности от проекта к проекту, от задания к заданию. Пространственная мобильность на определённых должностях может быть как обязательным требованием к сотруднику при трудоустройстве, так и просто желательным. Второй аспект мобильности – перемещение между реализуемыми проектами – связан с временной занятостью. Требование мобильности заставляет формулировать работодателя и гендерные предпочтения. «Наёмные работники недостаточно мобильны, в частности, женщины – матери семейства, особенно уязвимы» [26, с. 420]. Работа, связанная с командировками, определяется как преимущественно мужская, однако, непостоянную занятость информанты скорее связывают с женским трудом.

*«По внутреннему туризму, когда в сезон начинаем людей возить на море, нужен сопровождающий, а сопровождающий – это каждую неделю короткая, но командировка, а для девушек это неудобно, сразу возникает вопрос, кто будет ребёнка из садика забирать и всё такое» (Информант № 2, жен., 38 лет, директор туристического агентства, индивидуальный предприниматель).*

#### **Высокая степень вовлечённости.**

Требования гибкости и мобильности тесно связаны с ориентацией работодателя на высокую степень вовлечённости сотрудника в работу. Позитивная вовлечённость выражается в энтузиазме, «работе с удовольствием», желании трудиться ради «общего блага» (под которым может пониматься репутация компании, увеличение её прибыли и т.д.). Руководство задаётся целью подобрать сотрудника, который занимал бы «своё место», брался бы за то, что он считает «своим делом». Это в дальнейшем обеспечит стабильную внутреннюю мотивацию, не нуждающуюся в стимулировании со стороны компании, а значит, не требующую дополнительных финансовых затрат.

*«Нам главное, чтобы человек любил свою работу, чтобы у него горели глаза, чтобы он чего-то хотел» (Информант № 3, жен., 41 год, руководитель психологической консультационной службы, индивидуальный предприниматель).*

*«Приходила к нам девочка с двумя высшими образованиями, дипломы принесёт, ксерокопии принесёт, видно, что она подготовилась, начинаешь разговаривать: кроме двух дипломов ничего нет и огонька в глазах нет. Сразу спрашивает: а сколько я буду зарабатывать? Ты поработай, попробуй, пойми, твоё это или не твоё, а потом уже будем о зарплате разговаривать. Видно сразу людей» (Информант № 4, жен., 44 года, руководитель территориального подразделения сетевой торговой компании).*

«Проявить себя» новый сотрудник может на собеседовании или в течение испытательного срока. Отбор персонала в крупных корпорациях описывается в рамках дискурса менеджмента 1960-х гг.: приём на работу рядового сотрудника, в том числе на самые низкие должности, производится по критериям будущего управленца с разработкой карьерного профиля, оценкой его потенциала, определением имеющихся и недостающих компетенций. Учитывается возможность перехода сотрудника от должности к должности между офисами и подразделениями, но внутри организации увольнение сотрудника рассматривается как стратегический просчёт управленца и потеря главного ресурса компании – времени. Молодому сотруднику открыта перспектива вполне определённого и довольно быстрого карьерного роста, примером чего нередко являются сами руководители структурных подразделений, средний возраст которых составляет приблизительно 30 лет, а стаж

работы в отрасли – около 10 лет. «Сотрудник корпорации» должен быть универсальным, все сотрудники в пределах подразделения взаимозаменяемы, организация не должна заметить отсутствие одного из них. «Стоит одному оказаться нетрудоспособным, его место сразу же занимает другой, всё происходит как на войне, где на место выбывшего пехотинца сразу же приходит другой» [26, с. 733].

Напротив, микропредприятия чаще всего не имеют возможностей для обеспечения карьерного роста сотрудника, единственный руководитель часто является одновременно и собственником бизнеса, а приём на работу больше напоминает «принятие в семью». В среднем в таких организациях сотрудники работают существенно дольше на одних и тех же должностях по сравнению с крупными компаниями.

*«Соискатель приходит на собеседование. Мы собираемся все, чтобы каждый мог высказать своё мнение, я же – не одна учредитель, нас – трое, мы садимся пить чай, в непринуждённой обстановке начинаем беседовать с человеком. Потом спрашиваем, какими навыками он владеет и так далее. Мы спрашиваем, что он хотел бы делать, уметь и хотеть – это две разные вещи. Человек должен заниматься любимым делом. Главное, чтобы на то, что он любит, были желающие, клиенты. И проверка: мы выпускаем человека на работу и за неделю уже всё видно, если всех всё устраивает, человек остаётся работать» (Информант № 5, жен., 36 лет, владелица и руководитель салона красоты).*

#### **Опыт работы.**

Руководители подразделений крупных организаций связывают такие качества, как гибкость, обучаемость, мобильность, высокая степень вовлечённости в работу и адаптивности, прежде всего, с молодостью, при этом выражая готовность обучить сотрудника, обладающего перечисленными качествами, всему необходимому. Следствием такого подхода является всеобщее «омоложение» кадров – средний возраст работников в обследованных нами организациях не доходит и до 30 лет.

*«Мы все здесь – молодые, у нас нет здесь такого, чтобы дяденьки и тетеньки авторитетные работали, взрослые, в возрасте 30 плюс» (Информант № 6, муж., 24 года, директор филиала сети ресторанов быстрого питания).*

*«Когда мы принимаем на работу на должность экономиста, то стараемся принять помоложе, в кредитный отдел мы вообще можем принять сотрудника с неоконченным высшим образованием, даже сейчас у нас работает такая сотрудница, она диплом ещё не защитила. Дело не в том, какой опыт есть до приёма на работу, а дело в желании привлечь клиентов, продавать и окупить затраты, которые вложил работодатель, потому что, да, хорошо, когда есть опыт продаж, особенно банковских услуг, есть понимание стандартов*

обслуживания клиентов, есть понимание этапов продаж и работы с возражениями, это, конечно, приветствуется, но мы сами обучаем своих сотрудников» (Информант № 7, жен., 31 год, руководитель дополнительного офиса банка).

В крупной корпорации опыт как таковой часто связывается со старостью, ригидностью, неспособностью обучаться, «застывшими формами» в мире «стремительных изменений» и является нежелательным за исключением должностей, на которых он приобретает формы профессиональной компетенции. В большинстве случаев достаточно и «жизненного опыта» человека в возрасте около 25 лет. Исходя из того, что имеющийся опыт работы скорее всего не будет удовлетворять запросам организации, работодатели в первую очередь, обращают внимание на наличие высшего образования у соискателя. Однако диплом о высшем образовании имеет ценность вовсе не в качестве гаранта высокого уровня знаний в определённых областях и критичности мышления. От выпускника ВУЗа ждут скорее хороших манер, общей культуры и социальной активности.

«Лично для меня наличие высшего образования – это какая-то целеустремлённость у человека, если он получил высшее образование, значит, чего-то хочет, чего-то попытается добиться» (Информант № 8, муж., 40 лет, заместитель главы администрации г. Волгограда).

«Человек с высшим образованием всё-таки проходит какую-то школу, он умеет общаться, держать себя в обществе, вести себя, внутренний контроль у него есть, то, что он поступил и закончил, не важно, с помощью денег папы или своим умом, это определённым образом характеризует человека, это уже – каста выше. Некоторые навыки общения у него всё-таки есть, они более интеллигентны. Ему пришлось получить эти качества, к примеру, если он общается с профессорами, с преподавателями, то он как минимум сможет формулировать вопросы, отвечать на них, участвовать в семинарах, докладах. Это – общение со сверстниками, с умными взрослыми, по крайней мере, он знает, что взрослых людей нужно по имени-отчеству называть, на "вы" сможет общаться» (Информант № 9, муж., 31 год, территориальный менеджер торговой компании).

«Руководители компаний, не имея объективных критериев для оценки способностей управленцев и полагаясь в определении качеств индивидов на собственную интуицию, придают чрезмерное значение дипломам, как если бы некогда пройденный конкурс служил безусловным доказательством способности человека занимать самые высшие должности в иерархии предприятия» [26, с. 138]. Наличие высшего образования становится социальной нормой, одновременно теряя свою ценность. Нередко в один ряд ставятся диплом о высшем образовании, сертифи-

кат о пройденных курсах, свидетельство о недельной стажировке и благодарственное письмо. Подобного рода документы призваны засвидетельствовать только одно – их обладатель обладает достаточной, по мнению работодателя, социальной активностью, чтобы всё это получить.

«Я всегда говорю, привозите с собой на собеседование всё: награды, грамоты, мне интересно. Один принес вообще всё, там ещё советские грамоты: "награждается тракторист третьего класса..." У него таких очень много. Работник оказался шикарный. Причём ко мне приезжали торговые представители с "опытом работы", а я знаю, как они там работают: до обеда просят у себя в области, по телефону все заявки соберут» (Информант № 10, муж., 43 года, руководитель сетевой торговой компании).

«Я сама занимаю активную позицию в жизни, и я себе ищу таких же людей, которые активно себя в жизни проявляют. Я спрашиваю, участвовали ли они в каких-либо конкурсах, куда-то ездили, может, спортивные соревнования, потому что это тоже приветствуется. Видно, что если человек к чему-то стремится, то у него – активная жизненная позиция. Даже если нет опыта работы, если человек занимает активную позицию, можно взять и без опыта, всему можно научить, если человек себя проявляет, если человек к этому расположен, он готов учиться, тогда всё получится» (Информант № 11, жен., 30 лет, управляющий офиса банка).

#### **Целесообразность инвестиций.**

Подобное отношение к высшему образованию отражается и на инвестировании работодателями средств в обучение персонала: крупные компании обычно имеют собственные центры подготовки кадров. Разрыв между запросом рынка труда и предложением институциональной системы высшего образования является предметом обсуждения в нашей стране в течение всего последнего десятилетия. Однако при ближайшем рассмотрении федеральных образовательных стандартов высшего образования для гуманитарных и социальных специальностей, реализующихся в течение последних пяти лет, мы увидим направленность образования на формирование в точности тех компетенций, о которых говорят работодатели. При этом сохраняется разрыв между обязанностями сотрудников в рамках одной и той же должности в различных организациях, и тем более, между вузовской подготовкой представителей конкретной профессии и «прочтением» этой профессии работодателем, особенно в тех ситуациях, когда мы имеем дело с такими областями знания, как менеджмент, государственное и муниципальное управление, маркетинг и т.п. При достаточно вольной трактовке работодателем, например, содержания профессии «менеджер», включения в неё секретарской или документоведческой работы,

обязанностей делопроизводителя или специалиста по привлечению клиентов не может не быть противоречия с содержанием подготовки «менеджера» в ВУЗе. Следовательно, такой разрыв невозможно устранить только подгонкой стандартов образования под требования рынка труда.

Крупные предприятия имели собственные учебные (учебно-производственные) комбинаты и раньше, в том числе в советский период: они обеспечивали профессиональную подготовку рабочих кадров для предприятия, чем позже стали заниматься ПТУ. В настоящее время крупные компании организуют собственные корпоративные университеты, которые обучают как основной персонал, так и руководителей разного уровня для предприятия. «Универсальность» образования корпоративного университета проявляется в наборе тренингов и обучающих курсов, которые направлены на развитие профессиональных навыков (правила работы с клиентами, работа с возражениями, прочие специальные навыки), личностных качеств (стрессустойчивость, лидерство, способность работать в команде) и на выработку правил поведения (дресс-код, распорядок дня в офисе, поведение в нестандартных ситуациях). Система обучения в корпоративном университете тяготеет к англосаксонскому типу и больше напоминает американскую школу, чем российский университет: изучение заменено практикой и решением кейсов, стерты границы между учёбой и игрой, применяется тестовая оценка знаний. При этом сотрудника, непосредственно реализующего практическую деятельность, учит не столько собственный опыт, сколько постоянное прохождение практико-ориентированных курсов. По выражению немецкого философа О. Маркварда, современный человек больше не приобретает опыт самостоятельно и должен создавать культуру замещения опыта, в основе которой лежит школа, понимаемая довольно широко. Действительность становится школой «по мере того как она (в силу ускоряющегося исчезновения прямого опыта) во все большем объёме и на протяжении всей жизни становится доступной лишь в косвенном опыте, то есть посредством обучения. Существует тенденция к тому, чтобы человек целиком и полностью превратился в ученика, а каждый взрослый тем самым – в того самого ребёнка, который прячется в каждом ученике (сколько бы лет ему ни было)» [28]. Поэтому наличие опыта работы у молодого сотрудника не представляет большой ценности – его «опыт» скорее всего уже устарел.

Каждый сотрудник проходит тренинги и обучающие курсы постоянно: в случае перехода с одной должности на другую, при выходе на рынок нового товара или услуги, которые предоставляет его предприятие, в связи с тем, что он ещё не проходил какой-либо тренинг или проходил, но давно. Обучающие курсы и тренинги длятся от нескольких ча-

сов до нескольких дней. Ему необходимо постоянно «бежать», чтобы угнаться за темпами развития компании.

*«При поступлении на должность есть перечень курсов, которые можно дистанционно пройти, а по каким-то продуктам лекции читаются, рассказываются скрипты, как работать с возражениями. Учебный центр работает постоянно, график тренингов нам приходит каждый месяц. Я вижу на каждый месяц предложения, какие-то более объёмные курсы – они могут длиться до трёх дней, могут повторяться через месяц, я заранее планирую: у кого из сотрудников нет какого сертификата или он какой-то тренинг не прошёл. Я их записываю, они знают, что будут учиться, они нормально к этому относятся» (Информант № 7, жен., 31 год, руководитель дополнительного офиса банка).*

В малых по численности организациях среди всего прочего новый сотрудник проходит и стажировку. В первые дни работы или в течение испытательного срока перед зачислением в штат он знакомится со своими обязанностями и получает возможность отработать практические навыки. Стажировка молодых сотрудников нередко входит в обязанности более опытных (или самого руководителя подразделения) и позиционируется как наставничество. Шефство над молодым сотрудником отсылает нас к семейной организации предприятия, где иерархия и субординация основаны на уважении к старшему и/или более опытному руководителю или владельцу бизнеса, а связи создаются на основе дружбы и братства.

В то же время корпорация разрушает всякое представление об иерархии и наставничестве, низводя его до простой помощи в адаптации сотрудника на новом месте – основные знания даёт формальная система подготовки кадров компании. Принципы взаимодействия в компании, основанные на дружеских связях, противоречат механизму конкуренции, лежащему в основании рыночных институций, рыночную конкуренцию заменяет «сосоревнование», совмещающее в себе сотрудничество и соревнование [26, с. 245]. Не являясь соревнованием в полном смысле, такая форма конкуренции сближается с игрой, которая сопровождает сотрудника со вступительных испытаний в ассесмент-центре при приёме на работу и на протяжении всей его трудовой деятельности.

*«Я создавал определённый игровой момент, чтобы работа была как у детей. Как детей научить? Нужно создать им игру. Я ставил соревнования: районы между собой соревновались, призы за свой счёт покупал, не было ничего сложного купить какую-то мелочь. Соревновательный момент был очень важен. Я старался почаще приезжать в районы. Разговаривать обо всём нужно: о жизни, о делах, о машинах, узнавать, как дела у человека, что*

у него в голове, почему он так думает, задал вопрос и слушаешь. Когда уезжаешь – видишь, у человека глаза горят» (Информант № 12, муж., 37 лет, заместитель директора крупной торговой компании).

«У нас есть своя мотивационная программа, связанная с отдыхом: объявляют какой-то конкурс на продажу определённого продукта, то есть то, на что могут повлиять ребята, работая в залах. Объявляется конкурс: продать определённое блюдо, какой ресторан больше продаст. Нас делят, так интересней, соревновательный процесс – достаточно длительный, запускается конкурс на две недели, ресторан-победитель получает, скажем, ящик сока. После работы все собрались, пообщались. Программа скорее рассчитана на отдых, сплочение коллектива, чтобы ребята общались между собой, не только внутри одного ресторана, но и внутри сети» (Информант № 13, муж., 23 года, администратор ресторана).

Финансирование компанией соревнований и других развлекательных мероприятий представляет собой вид инвестиций в развитие кадрового потенциала, в первую очередь мотивации сотрудников. Во-первых, эти мероприятия разнообразят рутинную офисную работу за счёт привнесения элементов творчества и игры, а во-вторых, их социальная направленность даёт сотрудникам (и клиентам) основания полагать, что бизнес, к которому они причастны, существует не только ради прибыли, но и несёт пользу обществу.

«Корпоративные неформальные мероприятия формируют такую здоровую атмосферу, командный дух. У нас не бывает так: мы провели мероприятие и отдыхаем, у нас мероприятие за мероприятием, если это не общие банковские, то офисные мероприятия, даже такая мелочь, как украшение офиса к 8 Марта. На День здоровья мы раздавали яблоки, это делается уже машинально. На одной стене в офисе у нас размещены фотографии с наших мероприятий, для клиентов это важно, они видят, что банк живёт не только деньгами, но офис – это живой организм, в котором работают такие же люди» (Информант № 14, муж., 29 лет, руководитель офиса банка).

Развлекательные мероприятия, равно как и обучающие семинары, в большей степени направлены на воспитание сотрудника и привитие ему идеологии компании. Усваивая предлагаемые ценности постоянного карьерного роста, личностного развития, отождествляя себя с командой, принимая на себя личную ответственность за обучение новичков и рост прибыли компании, сотрудник постоянно наращивает темпы своего труда за прежнюю заработную плату, что приносит компании значительную прибыль в сравнении с затраченными средствами. Кроме того, тщательный отбор при принятии на работу, напоминающий «принятие в семью», по-

стоянное обучение, оплачиваемое компанией, – всё это формирует ещё и моральный долг у сотрудника перед организацией.

«Если я уезжаю на семинары или ухожу в отпуск, то я, как правило, оставляю сотрудников, ответственных за каждый блок, это – развитие административных навыков, повышение ответственности, мотивация, им это важно, чтобы я именно их оставила ответственными, они это понимают, они за это переживают, к тому, что я им поручаю, они подходят со всей ответственностью. Те сотрудники, которые становятся ведущими и главными, на них возлагаются дополнительные обязанности, курирование младших сотрудников, дополнительные отчёты, своды, не сильно увеличивается нагрузка, но это – дополнительные обязанности» (Информант № 11, жен., 30 лет, управляющий офиса банка).

«Обычно, если правильно выстроена работа – адаптация сотрудника, направление на обучение, встреча с обучением, ожидание его и т.д., то сотрудник понимает, что в него вложили, и он готов дальше работать, он хочет оставаться, он хочет дальше участвовать в работе фирмы, жить в команде, жить этими целями, идеями» (Информант № 15, жен., 28 лет, руководитель филиала торговой компании).

Инвестиции компании в здоровье сотрудников, как правило, «растворены» в расходах на корпоративные мероприятия: организация спортивных мероприятий скорее направлена на укрепление командного духа сотрудников и организацию «соревнования», чем на укрепление его здоровья. В качестве заботы о здоровье часто представляются инвестиции средств во внешнюю привлекательность сотрудника: покупка абонементов в фитнес-центры и спортивные залы для управленцев, участвующих в деловых переговорах или включение стоматологического лечения в перечень предоставляемых услуг по полису добровольного медицинского страхования, оплачиваемого компанией. При этом собственно здоровье становится личным делом сотрудника, за которое он несёт ответственность самостоятельно, а компания лишь предоставляет ему возможность бесплатного лечения, оплачивая страховку.

«Сейчас больше стараются компании делать выезды, путёвки давать на отдых. Полугодовые отчётные конференции проводились на курорте, да, они там работали, но были и вечеринки. Всё больше компании настроены на здоровье сотрудников. Раньше ДМС (добровольное медицинское страхование – прим. авторов) было привилегией западных компаний, а у нас это выставляли в качестве бонусов. Сейчас это уже становится нормальным, и ДМС, и оплата спортивного клуба потому, что сотрудник должен быть здоров и физически, и мо-

рально» (Информант № 16, муж., 32 года, директор по развитию торговой кампании).

*«Почему есть и дресс-код, симпатичному человеку всё даётся легче, если сотрудники подтянуты, бодры, они работают лучше. Внешний вид очень важен. Я был подтянут, занимался спортом, потом, когда ломал руку, – потерял форму, расползлся. Я устраивался в компанию – меня мой руководитель сначала не хотел брать, как мне потом сказали, ему нужно было, чтоб я "летал", а человек с лишним весом этого делать не будет. Потом он всё-таки взял меня, но первая мысль у него была именно такая»* (Информант № 17, муж., 34 года, территориальный менеджер торговой кампании).

Интенсивность труда молодого сотрудника постоянно возрастает, он осваивает новые компетенции, виды деятельности, новые должности. Но его карьерный рост не может быть бесконечным. «Если жалованья продолжают расти на протяжении карьеры, то зарплаты при найме сократились, тогда как уровень дипломов у молодых продолжает повышаться, так что наёмный работник 50 лет становится очень дорогим, а молодой дешёв, как никогда, откуда и возникает искушение расстаться со старым, раз невозможно перевести его в низший разряд» [26, с. 415]. Высоким темпам карьерного роста может сопротивляться и сам сотрудник, отказываясь осваивать новые должности.

*«Вообще возрастной ценз существует, срок годности у нас до 40 лет. А дальше... У меня очень хороший знакомый, он был национальным менеджером, отвечал за продажи по всей России, он устал от Москвы, хотел больше времени семье уделять, решил вернуться в свой город и, чтобы не сидеть сложа руки, решил устроиться обычным территориальным менеджером, чтобы не мотаться по командировкам, – и нигде не мог найти работу. Все у него отлично, и вот такие результаты. Но здесь три фактора: первый – люди видят его опыт и боятся, что он их "подсидит", второй – люди просто не понимают, как можно с национального представителя вернуться сюда, что у него в голове, и третий – возрастной ценз: это работа для молодых, в 40 лет человек не так активен, как в 30. Это – негласный ценз»* (Информант № 10, муж., 43 года, руководитель сетевой торговой компании).

*«Все зависит от мотивации: есть те, кто не хочет карьерного роста, их хоть как двигай – они активно проявляют себя только на своей позиции и никуда двигаться больше не хотят»* (Информант № 18, жен., 29 лет, начальник юридического отдела территориальной инспекции по налогам и сборам).

Таким образом, современные управленческие стратегии крупных компаний отражают смешение идеологии корпораций, характерной для европейской организации бизнеса 1960-х гг., с принципами справедливости, свойственными сетевой организа-

ции предприятий. Требование мобильности и гибкости к трудовым кадрам предполагает их способность подключаться к различным проектам и наличие высокого уровня профессиональных качеств. В то же время эти требования предъявляются к сотрудникам корпорации, которые выполняют алгоритмизированную офисную работу. Рост профессионального уровня сотрудников обеспечивается скорее на микропредприятиях, где работодатель заинтересован не только в снижении текучести кадров и мотивации сотрудников, но и в их профессионализации. Инвестирование средств в обучение и развитие персонала в возрасте до 30 лет крупными компаниями является, безусловно, эффективным для самой компании-инвестора. Работодатели отмечают рост производительности труда, улучшение эмоционального климата в коллективе, повышение мотивации к труду в ходе образовательных и развлекательных мероприятий.

Однако непрерывность процесса обучения персонала говорит и о кратковременности достигаемого эффекта. Также приём на работу, который начинается с обучения вне зависимости от уровня образования и опыта сотрудника, отражает ангажированность и идеологичность прививаемых знаний и принципиальное недоверие к государственной системе образования. Диплом о высшем образовании в глазах работодателя скорее документирует целеустремлённость и хорошее воспитание молодого специалиста, чем его профессиональные навыки. Отсутствие чётких требований к соискателю заставляет работодателей полагаться на наличие диплома о высшем образовании. Все это способствует «переобразованности» кадров, создавая ситуацию, когда должности, не предполагающие профессиональных знаний и не требующие даже среднего специального образования, занимают молодые люди с дипломами вузов, то есть делает существующую систему высшего образования в целом неэффективной.

#### Литература:

1. Рещецкий В.И. Экономический анализ и расчёт инвестиционных проектов. – Калининград: ФГУИПП «Янтарный сказ», 2001. – 477 с.
2. Губанов С.С. Глубинные проблемы инвестиционных процессов // Экономист. – 2001. – № 8. – С. 22-27.
3. Овчинников В.И., Ерёмин С.В. Оценка среднего срока окупаемости инвестиций // Известия ИГЭА. – 2007. – № 5. – С. 12-16.
4. Салтыкова Г.А., Климанов В.Г. Современный взгляд на эффективность инвестиций // Инвестиции. – 2006. – № 1. – С. 90-93.



5. Кудрякова Н.В., Смирнов Б.В. Оценка экономической эффективности инвестиций в систему профессионального образования. – Комсомольск-на-Амуре: КНАГТУ, 2010. – 143 с.
6. Жирков С.Ф. Оценка эффективности инвестиций в развитие социальной инфраструктуры // Вестник Ассоциации выпускников КГТУ. – 2003. – Вып. 9. – С. 63-67.
7. Волчкова Н.А., Сулова Е.А. Человеческий капитал, промышленный рост и ресурсное проклятие // Экономический журнал ВШЭ. – 2008. – Т. 12. – № 2. – С. 217-237.
8. Гуськова Н.Д., Краковская И.Н. Инвестиции в человеческий капитал ВУЗа: организационный аспект // Проблемы теории и практики управления. – 2010. – № 5. – С. 53-58.
9. Евграшина И.А. Оценка человеческого капитала молодёжи // Экономика образования. – 2014. – № 4. – С. 53-63.
10. Згонник Л.В. Оценка человеческого капитала // Менеджмент в России и за рубежом. – 2008. – № 1. – С. 100-103.
11. Калабина Е.Г. Методология идентификации внутренних рынков труда экономической организации // Журнал экономической теории. – 2009. – № 4. – С. 161-174.
12. Кузнецова Н.В., Носырева И.Г. Модель жизненного цикла человеческих ресурсов // Известия Иркутской государственной экономической академии. – 2009. – № 3. – С. 75-80.
13. Майбуров И.А. Экономическое обоснование накопления человеческого капитала // Общество и экономика. – 2006. – № 7-8. – С. 245-263.
14. Антоненко В.В., Антонов Г.В. Оценка суммарного объёма семейных инвестиций в ключевые элементы человеческого капитала молодёжи современной России // Экономический анализ: теория и практика. – 2015. – № 25. – С. 32-42;
15. Антоненко В.В., Лактюхина Е.Г., Антонов Г.В. Инвестиции в образование российской молодёжи: по результатам глубинных интервью // Региональная экономика: теория и практика. – 2015. – № 35. – С. 45-55.
16. Антоненко В.В., Антонов Г.В. Инвестиции семьи в образование российской молодёжи как элемент её человеческого капитала // Экономический анализ: теория и практика. – 2015. – № 7(406). – С. 34-43.
17. Антоненко В.В., Караулова Н.М. К вопросу о сроках окупаемости инвестиций в образование // Финансы и кредит. – 2015. – № 40. – С. 10-21.
18. Антоненко В.В. Объём и структура семейных инвестиций в здоровье молодёжи современной России // Региональная экономика: теория и практика. – 2015. – № 7(382). – С. 49-57.
19. Антоненко В.В. Зависимость дохода от уровня образования экономически активного населения Волгоградской области: статистический анализ // Национальные интересы: приоритеты и безопасность. – 2014. – № 37(274). – С. 31-38.
20. Гагарина Г.Ю. Человеческий капитал и его роль в обеспечении конкурентоспособности российских регионов // Региональная экономика: теория и практика. – 2012. – № 23(254). – С. 9-14.
21. Беккер Г. Воздействие на заработки инвестиций в человеческий капитал // США: экономика, политика, идеология. – 1993. – № 11. – С. 109-119.
22. Ленковец О.М., Синьков Л.С. Инвестиции в развитие человеческого капитала как фактор повышения конкурентоспособности России в рамках устойчивого развития // Проблемы современной экономики. – 2014. – № 1. – С. 55-58.
23. Ильин А.Е. Особенности формирования человеческого капитала в регионе // Региональная экономика: теория и практика. – 2009. – № 10(103). – С. 27-28.
24. Салихов А.В. Человеческий капитал и образование: цели, средства и реальность. – Калининград: Изд-во Балтийского ин-та экономики и финансов, 2011. – 158 с.
25. Страусс А., Корбин Дж. Основы качественного исследования: обоснованная теория, процедуры и техники / Пер. с англ. Т.С. Васильевой. – М.: Эдиториал УРСС, 2001. – 256 с.
26. Болтански Л., Кьяпелло Э. Новый дух капитализма / Пер. с фр. – М.: Новое литературное обозрение, 2011. – 976 с.
27. Брызгалина Е.В. Наука и образование: современные тренды в глобальном мире // Философия образования. – 2012. – № 6. – С. 11-20.
28. Марквард О. Эпоха чуждости миру? // Отечественные записки. – 2003. – № 6(15). – С. 28-46.

## Following an Employer: Recruitment, Education and Ideology

*E.G. Laktiukhina, V.V. Antonenko, G.V. Antonov*  
*Volgograd State University*

*The paper dwells upon the results of research into efficiency of investments in human capital of Russian youth. The authors conducted a series of deep expert interviews with executives of some enterprises, institutions and organizations of the Volgograd Region. This method of collecting raw data helped to reveal hidden motives of investments in human capital of youth which are impossible to reveal with the help of traditional qualitative methods, for instance mass questionnaire survey.*

*Key words: human capital, Russian youth, components of human capital, efficiency of investments, requirements of employers, expert interviews.*